

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ FIRMY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

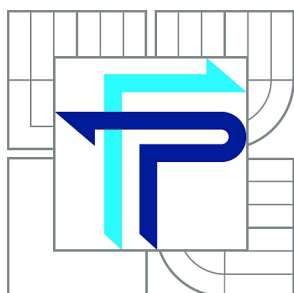
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. DANIEL VYSLOUŽIL

BRNO 2013



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ FIRMY

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. DANIEL VYSLOUŽIL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. et Ing. FABIAN KHATEB,
Ph.D. et Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vysloužil Daniel, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr na založení firmy

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o založení společnosti, která se zabývá tvorbou propagačních materiálů za pomoci moderních technologií. Teoretická část je pojata jako rešerše odborné literatury. Výsledkem je zhodnocení prostředí trhu, vypracování marketingového přístupu, finanční analýza a časový harmonogram projektu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, průzkum trhu, marketingová strategie, finanční plán.

ABSTRACT

This master's thesis deals with the establishment of a company that deals with the creation propagational materials with the help of modern technology. The theoretical part is conceived as a literature search. The result is to assess the market environment, narrative marketing approach, financial analysis and timetable for the project.

KEYWORDS

Business plan, market research, marketing strategy, financial plan.

VYSLOUŽIL, Daniel *Podnikatelský záměr na založení firmy*: diplomová práce. BRNO: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, Ústav Managementu, 2013. 80 s. Vedoucí práce byl doc.Ing. et Ing. Fabian Khateb, , Ph.D. et Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Podnikatelský záměr na založení firmy“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

BRNO

.....

(podpis autora)

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. et Ing. Fabianu Khatbovi, Ph.D. et Ph.D. za rady, vysvětlení a odborné vedení, které mi při vypracování této práce poskytl. Také bych chtěl tímto způsobem poděkovat rodičům za podporu po celou dobu studia.

BRNO

.....

(podpis autora)

OBSAH

1	Úvod	8
2	Vymezení problému a cíle práce	9
3	Teoretická východiska práce	10
3.1	Podnikání	10
3.2	Podnikatelský plán	11
3.2.1	Analýza odvětví	12
3.2.2	Výrobní plán	14
3.2.3	Marketingový plán	14
3.2.4	Organizační plán	17
3.2.5	Hodnocení rizik	20
3.2.6	Finanční plán	20
4	Analýza problému a současné situace	24
4.1	Titulní list plánu	24
4.2	Exekutivní souhrn	25
4.3	Současná situace	26
4.4	Analýza stavu	27
4.4.1	SLEPT Analýza	27
4.4.2	Porterův model konkurenčních sil	35
4.4.3	SWOT analýza	40
5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	42
5.1	Charakteristika společnosti	42
5.2	Výrobní plán	42
5.2.1	Průběh vypracování projektů	43
5.2.2	Hardwarové a softwarové vybavení studia	44
5.3	Marketingová strategie	47
5.3.1	Marketingový MIX	47
5.4	Organizační plán	51
5.4.1	Právní forma	51
5.4.2	Kanceláře	51
5.4.3	Hierarchie podniku	52
5.5	Hodnocení rizik	53
5.6	Finanční plán	56
5.6.1	Plánované náklady	56
5.6.2	Předpokládané výnosy	57

5.6.3	Plánovaný zisk	58
5.6.4	Zahajovací rozvaha	60
5.6.5	Cash Flow	60
5.6.6	Financování	60
5.6.7	Finanční analýza	61
5.7	Časový harmonogram projektu	63
5.7.1	Harmonogram	63
5.7.2	Harmonogram - Zaměstnanci	65
6	Závěr	66
	Literatura	67
6.1	Tištěné zdroje	67
6.2	Elektronické zdroje	68
	Seznam symbolů, veličin a zkratk	69
	Seznam příloh	72
A	První příloha - Grafika	73
A.1	Logo	73
A.2	Vizitky	74
B	Druhá příloha - Vybavení	75
B.1	PC sestavy	75
B.1.1	PC Sestava - Vysoký výkon	75
B.1.2	Příloha: PC sestava - Střední výkon	76
B.1.3	PC sestava - Nízký výkon	76
C	Třetí příloha - Finanční plán	78
C.1	Cashflow	78
C.2	Náklady na software	79
C.3	Plánované mzdové náklady	79
C.4	Plánované výnosy za jednotlivé zaměstnance	80

1 ÚVOD

Před skládáním státní zkoušky stojíme před rozhodnutím, jakou závěrečnou práci sepsat. Pro každého, z nás studentů, pak tato volba do jisté míry předurčuje zaměření, kterému se budeme následně věnovat v pracovním životě. Když se dostaneme na trh práce, můžeme zjistit, že požadavky ze strany nabídky jsou mnohdy rozdílné, než co poptáváme. Vyvstává tedy myšlenka vytvoření pozice přímo na míru - prostřednictvím podnikání.

V dnešní době může, po splnění zákonem daných podmínek, podnikat každý. To vede k zakládání mnoha rozličných společností. Ty sice tvoří podstatnou část ekonomiky státu, ale mnohdy jsou tyto podniky, i přes velmi dobrý nápad, na kterém byl podnik založen, přivedeny ke krachu. Důvodem ukončení činnosti může být celá řada: neodhadnutí poptávky, nestabilita trhu, nově vznikající odvětví, velká konkurence, technologický pokrok, špatně nastavený marketing a podobně. Jednou z možností, jak toto riziko nezdaru snížit, je propracování podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je písemný dokument, který se zabývá vytvořením podniku nebo jeho úpravami a zohledňuje všechny podstatné aspekty, které jsou s tímto aktem spjaty.

Někteří z nás se již během studia snažili přivydělat a případně i získat potřebné zkušenosti pro blížící se budoucnost. Hlavním rozhodnutím pro zaměření této práce právě na téma zabývající se animací a grafikou byla jedna z těchto zkušeností získaných při studiu - marketing v brněnské softwarové firmě Cosect (dnes již Safetica Technologies). Tato praxe navíc vybudovala dostatečné povědomí o marketingu prostředím; rozšířila znalosti o běhu společnosti a zvýšila sebedůvěru ve vlastní schopnosti, tvorbu a managerské dovednosti. Při výběru zaměření podnikatelského záměru jsem se tedy rozhodl sepsat plán týkající se úkonů prováděných na této praxi - animování, správa webů, online reklama a dalších marketingových činností. Tyto zkušenosti byly rozšířeny o teoretické poznatky ze studia, doplněny o další informace a následně použity v tomto plánu.

Podnikání je náročnou cestou, kterou vychází ti, kteří se chtějí seberealizovat, sami řídit svůj čas a sami určovat, jaká bude aktuální náplň jejich práce. Často se říká, že podnikatelem se člověk nestává, ale rodí.

Tato práce tedy obsahuje postup, který bych si zvolil pokud v případě, že bych se rozhodl nebýt řadovým zaměstnancem, ale vsadil svou budoucnost na divokou kartu - podnikání.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem této práce je na základě poznatků ze studia a literatury, uvedených v teoretické části, vytvořit podnikatelský plán, který dokumentuje založení a plánované činnosti podniku - v tomto případě animačního/grafického studia se zaměřením na marketing, které se v následujících 3 letech rozroste asi na 20 stálých zaměstnanců. Tento plán bude koncipován tak, aby v případě, že se setká firma při vzniku a fungování s překážkou, mohla v jeho stránkách najít oporu. Práce bude navrhnutá tak, aby nově vytvářený podnik generoval jejím zakladatelům zisk. V případě vyskytnutí překážky, která by tento cíl omezovala, bude navrhnuť řešení či postup k přizpůsobení se dané situaci.

V praktické části, která je pak vypracováním tohoto plánu bude popsána myšlenka podniku, zpracována analýza stavu prostřednictvím SLEPT, Porterova modelu konkurenčních sil a SWOT analýzy s přihlédnutím jak k současným stavům, tak k předpokládanému vývoji.

Dalším cílem práce je stanovení výrobního plánu s určením používaných postupů a užitého vybavení; rozebrání struktury organizace a marketingového plánu za použití metody „4P“. Následně budou vyhodnocena rizika, která mohou plán ohrozit a budou k nim navrhnuty obranné strategie. Plán bude doplněn o finanční stránku věci – požadované finanční prostředky, základní rozvahu společnosti a způsoby financování činnosti.

Vzhledem k faktu, že podnik nebude nabízet produkty k masovému kupování, ale spíše plnit jednotlivé zakázky - "šité na míru", nebude mít žádný patent či ojedinělý přístup, bude tento plán sloužit především jako navigační mapa pro zakladatele a ne jako dokument pro získání finančních prostředků od investorů. Práce však zohlední fakt, že budou vytvářeny produkty (šablony, hry, seriály), které budou pro prodej ve větších objemech určeny. V případě získávání investic třetích stran pak budeme vycházet z přizpůsobené verze tohoto plánu. Pro doplnění plánu budou zmíněny i designové návrhy společnosti, které budou uvedeny v textu práce; ve větší míře pak v přílohách podnikatelského plánu. Tyto návrhy mají za úkol jak blíže seznámit s tváří společnosti, tak udělat práci osobnější.

Výsledkem bude plán na založení funkčního podniku, který bude sdružovat schopné marketingové pracovníky do většího celku tak, aby mohl poskytovat kvalitní animační a marketingové služby s využitím moderních technologií a legálních přístupů pro střední a velké společnosti, které mají velké projekty a shledávají výhodnější outsourcovat marketing než zřizovat vlastní středisko soustředěné na tuto činnost.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Část nazvaná „Teoretická východiska práce“ seznámí čtenáře se základními pojmy, bude se zajímat o současné trendy, způsoby analýzy a legislativu, která je potřebná k vytvoření podnikatelského plánu.

3.1 Podnikání

V obchodním zákoníku (§ 2) je podnikání definováno jako: „... soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

V živnostenském zákoně (§ 2) je následující definice: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Podnikání bývá akceptováno v koncepci trojího pojetí podnikání:

- Podnikání jako proces (činnost) – Význam vidí jako přidání či vytvoření něčeho navíc (přidaná hodnota). Tato hodnota může mít různou formu (finanční či nefinanční).
- Podnikání jako přístup (metoda) – podnikavý přístup má charakter kompetence (chování člověka). Podnikavý přístup má tyto znaky:
 - zájem a snaha vytvořit něco navíc (přidanou hodnotu);
 - samotné nalézání příležitostí k realizaci tohoto cíle;
 - vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a jména;
 - dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, nesení přiměřeného rizika;
 - sklízení pozitivních výsledků jako poslední v řadě zainteresovaných.
- Podnikání jako hodnotová orientace – představuje strukturu hodnot a postojů, které mají společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje jak společnost jako celek pohlíží na podnikatele a podnikání. Za individuální rozměr je pak brán dopad podnikání na člověka, které klade nároky na odpovědnost, využití času, přináší větší množství autonomie a výdělku atd.[10]

Podnikatel jako jedinec pak bývá chápán jako osoba, která se chápe iniciativy, s talentem k organizování a reorganizování sociálněekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek a zakalkulování rizika neúspěchu. Deset důvodů proč začít podnikat:

- podnikatele je svým pánem
- výběr oblasti podnikání je na podnikateli
- podnikatel je pánem svého času
- podnikatel může realizovat svou schopnost tvořit

- překonatelné bariéry vstupu
- možné zvýšení příjmů
- rozmanitost práce
- možnost budování druhé kariéry
- může odpadnout nutnost dojíždění
- splnění svých snů[5]

Tyto důvody proč podnikat však nezastiňují fakt, že podnikání přináší i určitá rizika - množství času investovaného do budování úspěšného podniku může být velmi vysoké a občas, i když podnikatel dělal všechno jak měl, se nemusí dostavit úspěch.

3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán (též podnikatelský záměr, podnikatelský projekt nebo anglické business plan) je dokumentem, který slouží k vytyčení poslání firmy vycházející z dlouhodobých a krátkodobých cílů firmy a strategie, která povede k dosažení stanovených cílů. Popisuje nabízený produkt, možnosti trhu, vymezuje cílové skupiny zákazníků, konkurenci, výrobu (případně poskytování služby), organizační strukturu, plánuje hospodářský výsledek atd.[12]

Z hlediska podniku jde o velice důležitý dokument, a to nejen před samotným zahájením podnikatelské činnosti, ale i v jejím dalším průběhu. Tento plán je dokumentem, který nám pomáhá definovat cíle podnikatelské činnosti a cesty k jejich dosažení. Jeho vytvoření výrazným způsobem snižuje i riziko neúspěchu.

Struktura podnikatelského plánu není dána, ale pouze doporučena. Za nejčastější části plánu pak můžeme označit:

- Titulní strana – stručný přehled o daném podnikatelském plánu – název a sídlo společnosti, jména kontakt na podnikatele, popis společnosti a povaha podnikání, způsob financování atd.
- Exekutivní souhrn – tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení zbytku podnikatelského plánu a bývá v rozsahu několika stran. Tato část má za úkol podnítit zájem případných investorů v prostudování zbytku podnikatelského plánu. Měla by obsahovat hlavní myšlenku podnikatelského záměru, silné stránky projektu, očekávání a stručné tabulky finančního plánu.
- Analýza odvětví – se velmi liší dle jednotlivých oborů podnikání. Základní součástí je analýza okolního prostředí – konkurence. U dalších firem pracujících v odvětví se snaží určit jejich silné a slabé stránky a jejich vlivu na náš záměr. Je také důležité odvětví analyzovat z hlediska historie trendů v odvětví a doplnit je o předpokládaný vývoj. Na základě této analýzy by měl být stanoven zákazník pro vznikající podnik.

- Popis podniku – obsahuje podrobný popis nového podniku, aby byla potenciálnímu investorovi předložena ucelená představa o jeho velikosti a záběru. Část by měla obsahovat předpokládané výrobky (služby), umístění a velikost podniku, personální přehled, kancelářské zařízení a další vybavení, zkušenosti podnikatele (znalosti, praxi, reference).
- Výrobní plán – je zachycením výrobního procesu. Popisuje předpokládané dodavatele, potřebné stroje a zařízení, materiál atd.
- Marketingový plán – objasňuje způsob distribuce, oceňování a propagace výrobků. Spadají sem rovněž i odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze odvodit odhad rentability nového podniku. Tato část bývá potenciálními investory často považována za jednu z nejdůležitějších součástí zajištění úspěchu nového podniku.
- Organizační plán – v této části podnikatelského plánu je popsána obchodní forma nového podniku, hierarchie vedení, údaje o podílech, shrnutí organizace činností uvnitř podniku atd.
- Hodnocení rizik – každý nový projekt přináší rizika. Cílem této části podnikatelského plánu je stanovení možných scénářů, které mohou podnikatelskou činnost ohrozit, či jinak znepříjemnit, stanovení pravděpodobností výskytu a také obsahuje strategie k řešení těchto událostí.
- Finanční plán – určuje objem investice, které nový podnik potřebuje a ukazuje, nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi, jimiž jsou:
 - předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na 3 roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady;
 - vývoj hotovostních toků (Cash-flow) v příštích alespoň 3 letech;
 - odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.
- Přílohy a další dokumentace – slouží jako podpůrný materiál k podnikatelskému plánu. Spadají sem vypracované dokumenty, komunikace s dodavateli a zákazníky atd.[5]

3.2.1 Analýza odvětví

Je klíčovou pro začínající podnik. Odvíjejí se od ní další analýzy a strategie. Spadá sem analýza současné konkurence a předpokládaného vývoje poptávky a nabídky odvětví, ve kterém se podnikatel rozhodne zakládat společnost. Dále analýza odvětví rozebírá předpokládaný vývoj kvalifikační, technický, personální, materiální atd.

Porterův model konkurenčních sil

Tento model se zabývá konkurenčním tlakem a rivalitou daného odvětví. Model vymezuje stav konkurence v odvětví, který závisí na působení pěti základních sil.

- riziko vstupu potenciálních konkurentů
- rivalita mezi stávajícími konkurenty
- smluvní síla odběratelů
- smluvní síla dodavatelů
- hrozba substitučních výrobků

SLEPT analýza

Je jedním ze způsobů jak analyzovat změny okolí. V závislosti na analýze se pak dá lépe postupovat při plánování strategií. Analýza vyhodnocuje těchto pět faktorů:

- sociální hledisko (social);
- právní a legislativní hledisko (legal)
- ekonomické hledisko (economic)
- politické hledisko (policy)
- technologické hledisko (technology)

Analýza by se neměla zaměřovat jen na současnou situaci, ale měla by zohlednit i nastávající a předpokládaný vývoj odvětví.

SWOT analýza

SWOT je často používaný nástroj pro stanovení strategie nebo stavu podniku z hlediska:

- silných stránek (strengths);
- slabých stránek (weaknesses);
- příležitostí (opportunities);
- hrozeb (threats).

Silné a slabé stránky jsou ovlivňovány interními faktory - firma je tedy může svým chováním ovlivňovat či kontrolovat. Hrozby a příležitosti jsou externími faktory - firma na ně může reagovat, přizpůsobovat se nebo jim předcházet. Informace se zpravidla uvádějí do přehledné tabulky, která zobrazuje jak interní, tak externí prostředí firmy. Při vytváření analýzy je pak důležité mít na mysli, že výstup by měl být relevantní a zaměření by mělo být na důležité jevy a fakta (případně doplnit o hodnocení významu jednotlivých položek). Vytvoření tohoto přehledu je však pouze prvním krokem. Dalším by mělo být zvolení vhodné strategie, která využije získaných informací – využije silné stránky, odstraní slabé stránky, chopí se příležitostí a eliminuje hrozby (volba strategie je v závislosti na přístupu podniku).[19]

3.2.2 Výrobní plán

Ačkoliv se jedná o podstatnou část podnikatelského plánu, je tato část natolik specifická, že nejsou standardizované postupy. Měl by zde být kladen důraz na jedinečnost a výjimečnost firmy oproti konkurenci. Spadají sem postupy, stroje a zařízení, výrobní kapacity, materiálové a surovinové zabezpečení, prostorové umístění výroby atp.

Konkretizuje i vztahy s dodavateli klíčových součástí našeho produktu - proč právě od nich (čím jsou pro nás důležití). V závislosti na tom můžeme odvodit rizika, která jsou doprovázena ztrátou dodavatele. [10]

3.2.3 Marketingový plán

„Dobrý marketing je pro každé podnikání životně důležitý. Pokrývá celý proces odbytu zboží nebo služeb včetně správného stanovení cen, vhodné reklamy, prospěšné podpory prodeje a v neposlední řadě i účinného prodeje.“[3]

Marketing by měl být záležitostí celého podniku, neboť s ním mají být seznámeni všichni zaměstnanci. Především pro malé a začínající podniky je důležitý ke snížení podnikatelského rizika.[5]

Marketingový mix

Marketingový mix je nejčastěji používaný přístup k propagaci. Je tvořen tzv. 4P:

- produkt (product);
- cena (price);
- distribuce (place);
- propagace (promotion).

V současné době se můžeme setkat i s modifikacemi marketingového mixu 4P (např. 7P kde se přihlíží i k politicko-společenským prvkům, veřejnému mínění a lidským zdrojům) nebo například mix orientovaný na zákazníka 4C (zákazník, náklady na zákazníka, pohodlná dostupnost, komunikace).

Produkt – je nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu, protože tvoří podstatu firemní nabídky na trhu a bezprostředně slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Je tedy pomyslným jádrem marketingu. Produkt jako takový je vytvořen za účelem uspokojování lidských potřeb, což vede zákazníky ke koupi. Za produkt můžeme považovat:

- materiální věci
- služby
- osoby a organizace (umělci, sportovci, politické strany atd.)

- myšlenku (boj proti korupci, ochranu životního prostředí atd.)
- místo (dovolenou)

V této části podnikatelského plánu by se měl podnik zabývat tím, jaké produkty bude trhu nabízet, jaké budou mít vlastnosti, design balení, záruku, v jakém objemu a s jakými dodatečnými službami.[10]

Cena – v nejobecnějším vyjádření zobrazuje peněžní vyjádření hodnoty produktu. Hodnota produktu je dána jeho schopností uspokojovat určité potřeby. Můžeme ji také definovat jako takové množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit, při současném akceptování ceny výrobcem/prodejcem. Určování ceny je tedy hledáním vhodného kompromisu. V praxi se cena často tvoří na přímém obchodním jednání s odběratelem; firma s dobrým marketingem však dopředu stanoví svoji základní cenovou nabídku, od které následně cenu odvodí.

Cena se určuje ze zjištěných nákladů, s přihlédnutím k nabídce konkurence, s přihlédnutím na další části marketingového mixu a právním či regulačním opatřením, v závislosti na strategii a cenové politice firmy (nižší cena může u některých výrobků znamenat vyšší obrát pro firmu) atd.

Distribuce – řeší přesun výrobku od výrobce na místo prodeje (k zákazníkovi) tak, aby ho mohl zákazník koupit:

- na požadovaném místě;
- v požadovaném čase;
- v požadovaném množství a kvalitě.

Hlavním úkolem distribuční politiky firmy je zvolení nejvýhodnější distribuční cesty, tj. způsobu, který se použije při přepravě od výrobce k zákazníkovi. Při rozhodování se můžeme setkat s těmito problémy:

- volba mezi přímým/nepřímým prodejem, respektive jejich kombinací
- určení prodejních úrovní (počet článků distribuční cesty);
- určení počtu a typu (forem) zprostředkovatelů.

Propagace – je nejviditelnější složkou marketingového mixu. Zabezpečuje komunikační cíle mezi zákazníkem a podnikem:

- informační – poskytuje informace o existenci produktu/značky, o vlastnostech, dostupnosti, užití, kvalitě;
- emocionální – snaží se vytvářet pozitivní názor k danému produktu nebo značce.

Jednotlivé složky marketingových komunikací bývají v literatuře souhrnně označovány jako tzv. komunikační mix. Těmito složkami jsou:

- reklama;

- podpora prodeje;
- public relations;
- osobní prodej;
- přímý marketing.

Reklama – jedná se o neosobní a placenou formu komunikace prostřednictvím různých médií (masmédia, vnější reklama, leták, reklamní nápisy apod.). Jedná se o nákladnou formu komunikace.

Podpora prodeje – v důsledku přesycenosti zákazníků reklamou roste v současnosti význam této složky komunikačního mixu. Jejich cílem je upoutání pozornosti zákazníka a nabídnutí „něčeho navíc“ (např. cenová zvýhodnění, kuponový prodej, věrnostní program, vzorky zdarma atd.).

Public relations – je dalším způsobem zviditelnění společnosti. Jedná se o méně přímou formu reklamy například prostřednictvím sponzoringu, darů, poskytováním informací o firmě veřejnosti, komunikace s médii atd.

Osobní prodej – je pokládán za nejefektivnější formu propagace. Na rozdíl od reklamy se jedná o dvousměrnou komunikaci a může lépe působit na individuální psychiku zákazníka. Tato forma je nákladnější a náročnější než reklama, protože se komunikuje s menším počtem potenciálních zákazníků. Do této skupiny komunikačního mixu patří například veletrhy, výstavy, poradenství při prodeji, náhodné oslovení atd.

Přímý marketing – jedná se o alternativu osobního prodeje v doprovodu pošty, internetu nebo telefonu jako prostředku komunikace. Ve srovnání s osobním prodejem se prostřednictvím přímého marketingu dá oslovit větší skupina lidí v kratším čase. Výsledek této propagace je ve velké míře ovlivněn kvalitou databáze zákazníků.[10]

3.2.4 Organizační plán

Volba právní formy je jedním ze základních kroků, které musí budoucí podnikatel učinit. Rozhodnutí však není neměnné (změna přináší administrativní komplikace a náklady).

Podnikání fyzických osob

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se často můžeme setkat s pojmem „osoba samostatně výdělečně činná“ (OSVČ). Typickou OSVČ je například živnostník, samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec, soudní znalec atd. [10]

Fyzická osoba, která chce podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné odpovídající oprávnění (v závislosti na předmětu podnikání).

Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na:

- Ohlašovací živnosti, které vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Dělí se na:
 - Řemeslné živnosti - podmínkou je výuční list, vyšší vzdělání v oboru nebo 6 let praxe; patří sem např.: zednictví, klempířství, opravárenství.
 - Vázané živnosti - podmínkou je prokázání odborné způsobilosti; např.: masérské služby, učitel autoškoly.
 - Volná živnost – bez nutnosti způsobilosti; např.: velkoobchod, maloobchod.
- Koncesované živnosti vznikají (a jsou provozovány) na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku.

Další podmínky pro získání živnostenského oprávnění:

- věk alespoň 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost;
- splnění zvláštních podmínek (vyžaduje-li to činnost).[10]

Podnikání právnických osob

Podnikání právnických osob je z hlediska administrativy náročnější než podnikání fyzických osob. Ve většině případů je také nutnost složit základní kapitál. Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku. Obchodní zákoník definuje následující právnické osoby:

- Osobní společnosti - u těchto se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků závazky společnosti (tj. vlastním kapitálem). Patří sem:
 - veřejná obchodní společnost (veř. obch. spol. nebo v. o. s.);

- komanditní společnosti (kom. spol. nebo k. s.).
- Kapitálové společnosti - společníci mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení závazky společnosti je buď omezené nebo žádné. Kapitálové společnosti jsou:
 - společnost s ručením omezeným (spol. s r. o. nebo s. r. o.);
 - akciová společnost (akc. spol. nebo a. s.).
- Družstva

Společnost s ručením omezeným musí mít při svém založení a v průběhu celého trvání základní kapitál, jehož výši stanoví společenská smlouva (minimálně 200 000 Kč s minimálním vkladem na společníka 20 000 Kč). Společníky mohou být jak osoby fyzické, tak právnické. Maximální počet společníků je 50. Práce předpokládá použití společnosti s ručením omezeným, proto jí bude věnován větší prostor.

Společenská smlouva je nezbytná ke vzniku společnosti. Je zde uvedeno sídlo společnosti, předmět podnikání, jednatele, určení společníků, výše upsaných a splacených vkladů atd. Podle obchodního zákoníku může společenská smlouva doplnit nebo upřesnit některá zákonem daná pravidla.

Valná hromada je u s. r. o. obligatorním orgánem. O jejím zřízení rozhodnou společníci ve společenské smlouvě či zakladatelské listině. Valná hromada schvaluje jednání učiněná jménem společnosti před jejím vznikem. K jejím úkolům patří i stanovování účetní závěrky. Valná hromada má dále za úkol jmenování a odměňování jednatelů, vylučování společníků a další zákonem stanovené role.

Jednatelé společnosti jsou fyzické osoby, které jsou statutárním orgánem a současně zabezpečují obchodní vedení společnosti a plní další povinnosti uložené zákonem. Jednatel je oprávněn ke všem právním úkonům jménem společnosti v mezích její právní subjektivity. Jednatel není zástupcem společnosti, ale jeho jednání, jež učiní jménem společnosti, se považuje přímo za jednání společnosti s ručením omezeným jako právnické osoby. Mezi základní povinnosti jednatele pak můžeme zahrnout:

- výkon funkce s náležitou péčí,
- jednání v souladu se zájmy společnosti,
- mlčenlivost,
- dodržování zákazu konkurence,
- zajištění vedení předepsané evidence a účetnictví,
- podávání návrhů na zápis do obchodního rejstříku,

- informování společníků o záležitostech společnosti a umožnění jim nahlédnutí do dokladů společnosti,
- povinnost svolávání valné hromady
- povinnost seznámení společníků s výsledky hlasování mimo valnou hromadu,
- povinnost účastnit se rozhodování jediného společníka, pokud o to požádá.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Na členy dozorčí rady se vztahuje zákaz konkurence. Dozorčí rada je ze zákona kolektivní orgán a musí mít alespoň tři členy, přičemž plní tyto funkce:

- základní funkcí je funkce kontrolní,
- má právo a povinnost svolat valnou hromadu, kdykoli to vyžadují zájmy společnosti,
- může zastupovat společnost před soudem tehdy, nemůže-li ji zastoupit žádný z jednatelů.

Vznik s. r. o. je zápisem do obchodního rejstříku. Tímto zápisem vzniká nový právní subjekt, zpravidla podnikatelského charakteru.

Podíl na zisku (či ztrátě) je hlavním důvodem účasti fyzických nebo právnických osob na podnikání obchodní společnosti. O rozdělení zisku rozhoduje valná hromada po schválení roční účetní závěrky. Při rozhodování musí postupovat v souladu s konkrétními ustanoveními zákona o rezervním fondu a v souladu s úpravou obsaženou ve společenské smlouvě.

Ručení u společnosti s ručením omezeným je pouze do výše nesplacených závazků. Dříve platilo, že každý společník přestával ručit okamžikem, kdy bylo do obchodního rejstříku zapsáno splacení celého jeho vkladu. Nyní však ručí i poté, jestliže kterýkoli jiný společník dosud celý vklad nesplatil, respektive toto splacení nebylo zapsáno do obchodního rejstříku.[10]

3.2.5 Hodnocení rizik

"Riziko chápeme jako negativní odchylku od cíle." [10]

Riziko souvisí se záporným ovlivněním firmy. Vymezení rizik a jejich analýza nám pak umožňuje rizikům předcházet nebo snižovat jejich dopad prostřednictvím protirizikových opatření, neboť negativní události mají předpokládané činitele.

Rizikovými faktory mohou být například vstup konkurence, legislativní změny, špatné cílení trhu, nedostatečné finance vynaložené na marketing, nedostatečná nabídka trhu práce při hledání zaměstnanců při rozšiřování výroby atd.

V zásadě existují 4 klíčové kroky k řízení rizik:

1. Identifikace rizikových faktorů - určení jednotlivých důvodů a příčin, které mohou znepríjemnit podnikání
2. Kvantifikace rizik - určení rizikovosti a dopadu výskytu
3. Plánování krizových scénářů - návrhy na řešení v případě výskytu
4. Monitoring a řízení [4]

3.2.6 Finanční plán

Zachycuje základní předpokládané využívání finančních prostředků a jejich získání. Tvoří se na období několika let dopředu, aby věrně zachycoval, jak má firma v plánu vynakládat s prostředky (nejméně však na období, po které bude firma nezisková). Finanční plán by měl být doplněn o ukazatele finanční analýzy – především pak o ukazatele likvidity, plánované zadluženosti pro jednotlivé roky a ukazatele rentability.

Plánované výkazy jsou pak uvedeny s komentářem. Částky ve finančním plánu uvedené musejí vycházet ze skutečných čísel (ideálně z již stanovených cen a dojednaných objednávek).

V analýze je doporučeno uvést "bod zvratu", tedy vyobrazení minimálního množství produkce, které se musí vytvořit, aby se náklady rovnaly výnosům (podnik přestal být ztrátový).

V případě investičních projektů se určí doba návratnosti investice.

Pokud je v plánu při financování použít cizí zdroje (banky, venture capitalist atd.), měla by tato část plánu obsahovat jejich výši, dojednané podmínky zdrojů se týkající a případně i kdo zdroje vyplatí.

Možnosti financování

Podnikatelskou činnost, na kterou je tento plán zaměřen, se dá financovat několika způsoby a to:

- Vlastní zdroje – spadají sem osobní zdroje jednotlivých účastníků, které vloží do firmy - základní kapitál (při založení s. r. o. tedy alespoň 200 000,- Kč), ale také zisk a rezervní fondy.
- Cizí zdroje
 - Bankovní půjčka – ať už krátkodobý nebo dlouhodobý úvěr; banka je ochotna za určitou odměnu (v podobě úroku) poskytnout na určitou dobu finanční sumu.
 - Pledgers - budoucí zákazníci posílají libovolné částky, které pomáhají k vytvoření finálního produktu (v mnoha případech hudebních alb, případně her). Jedná se o poměrně nový způsob financování. Za odměnu bývá sponzorům poskytnuta sleva na finální produkt nebo možnost předprodeje zakoupení.
 - Investoři – zdroj financování, který je však doprovázen podílem ze zisku a/nebo spoluvlastněním firmy investory. Těmi jsou v tomto případě venture capitalist nebo business angels. Pro začínající firmu, která nemá žádnou historii, jméno a produkt který nabízí není chráněný patentem je z pravidla obtížnější obstarat investory.

Tab. 3.1: Vlastní a cizí kapitál

	Vlastní kapitál	Cizí kapitál
Ručení	Ručí	Neručí
Výsledek hospodaření	Zásadně se podílí na výsledku	Nárok na úroky nezávislý na výsledku
Majetkový nárok	Podíl na výnosu z likvidace	Nárok na splátku jistiny v nominální hodnotě
Jištění	Žádné	Osobní a nebo věcné kauce
Oprávnění řídit	Zpravidla ano	Ne
Doba splatnosti	Zpravidla neomezená	Zpravidla omezená
Daňové zatížení	Žádná odčitatelnost u daní z příjmů	Úrok je daňově uznatelným nákladem, tj. pokud firma platí daně, působí daňový štít[11]

Bez větších pochyb je pro financování nového podniku vhodné použít vlastní kapitál v převládající míře, neboť tak přispíváme k dobrému jménu podniku.

Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje přehled o stavu podniku pro rozhodování o budoucích činnostech. Pomáhá nastavit správnou strukturu finančních zdrojů, která bude k uskutečnění projektu nejvhodnější. Finanční analýza vychází z rozvahy, výkazu zisků a ztrát, cashflow a dalších podkladů (dle počítaných ukazatelů).

Ukazatele likvidity vyobrazují schopnost firmy přeměnit majetek na peníze, ze kterých je možné hradit závazky. V závislosti na likvidnosti oběžného majetku se používají tři varianty ukazatelů likvidity.

Běžná likvidita - likvidita 3. stupně. Vyobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku tj. kolikrát je podnik schopen splatit svým věřitelům, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku za hotovost. Optimální hodnota (liší se dle autorů) - 1,5 - 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita - likvidita 2. stupně. Usiluje o odstranění vlivu obecně nejméně likvidní části oběžných aktiv - zásob. Doporučený hodnota je v rozmezí 1 až 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktivita} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita - označována též jako likvidita 1. stupně. Doporučená hodnota je mezi 0,2 a 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Ukazatele zadluženosti - informují o úvěrovém zatížení firmy. Pro finanční stabilitu společnosti je přiměřený poměr vlastních a cizích zdrojů klíčový.

Celková zadluženost - udává finanční úroveň firmy. Vyobrazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Platí, že čím vyšší hodnota, tím vyšší zadluženost. Liší se dle zdrojů; maximálně 35% - 50

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}$$

Koeficient samofinancování - charakterizuje, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Používá se k hodnocení finanční stability a samostatnosti firmy. Součet "Koeficientu samofinancování" a "Celkové zadluženosti" se rovná 100%.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{Vlastní jmění} / \text{Celková aktiva}$$

Úrokové krytí - měří, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Podniky, které mají pokles tržeb a zisku, by se měly vyhnout vyššímu podílu závazků, z nichž je nutné platit úrok. Optimální hodnota ukazatele je nad 8.

$$\text{Úrokové krytí} = (\text{Hospodářský výsledek před zdaněním} + \text{Nákladové úroky}) / \text{Nákladové úroky}$$

Ukazatele rentability - zjišťují výnosnost kapitálu, který byl použit k financování investičního projektu. Jedná se o poměr zisku projektu k vynaloženým nákladům. Jejich výhodou je jednoduchost a srozumitelnost a tím pádem slouží k rychlému posouzení výhodnosti projektu. [1]

Rentabilita celkového kapitálu - měří výnosnost investovaného kapitálu (vlastního kapitálu investorů a cizího investovaného kapitálu věřitelů) bez ohledu na kapitálovou strukturu.

$$\text{ROI} = (\text{Výsledek hospodaření před zdaněním} + \text{Nákladové úroky}) / \text{Celkový kapitál}$$

Rentabilita vlastního kapitálu - vyjadřuje skutečnou míru zhodnocení vlastního kapitálu. Umožňuje srovnání výkonnosti vlastního kapitálu ve srovnání s výnosností celkového a i cizího kapitálu a také umožňuje porovnat zhodnocení vlastního kapitálu s mírou inflace a úrokovou mírou za půjčený cizí kapitál. Používá se spíše jako doplňkový ukazatel.

$$\text{ROE} = \text{Hospodářský výsledek po zdanění} / \text{Vlastní kapitál}$$

Rentabilita celkových aktiv - měří výnosnost aktiv firmy. Oblíbený v kreditní finanční analýze. Čím vyšší hodnota, tím lépe.[17]

$$\text{ROA} = \text{Hospodářský výsledek po zdanění} / \text{Celkový kapitál}$$

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

4.1 Titulní list plánu

Mechanical Monarch s. r. o.

Sídlo společnosti: (prozatím nestanoveno)



Obr. 4.1: Logo společnosti Mechanical Monarch s. r. o.

Tab. 4.1: Informace o společnosti

Zakladatelé		
Bc. Daniel Vysloužil	vyslouzil.daniel@gmail.com	+420 747 924 361
Bc. Josef Tesař	tesar.josef@gmail.com	+420 775 369 432
Základní kapitál	200 000,00 Kč	
Právní forma	s. r. o.	
Plánované datum založení	01.06.2013	

Společnost je zaměřena na zakázkovou tvorbu grafiky, animací, videí a dalších marketingových podkladů. Vznikající společnosti má v plánu se během následujících 3 let rozrůst na 20 stálých zaměstnanců a dosahovat ročního čistého zisku 500 000,-

Financování podnikání a činnosti s tím související se budou hradit z vlastních zdrojů zakladatelů.

4.2 Exekutivní souhrn

Nově vznikající společnost Mechanical Monarch společnost s ručením omezeným, která plánuje vznik k 1. červnu 2013, se bude zabývat marketingem, propagací a později vývojem her. Společnost zakládají dva společníci.

Společnost bude nabízet zakázkové, kvalitní a originální propagační služby, jako tvorba grafik, logotypů, animací, reklam, webových stránek a dalších propagačních materiálů. Po vytvoření dostatečného finančního zázemí má firma v plánu připojit k zakázkové výrobě vlastní tvorbu v podobě her (tuto relativně lukrativní složku nezařadí již při zavedení z důvodu časové a finanční náročnosti).

Tento podnikatelský plán mapuje cestu firmy v následujících 4 letech, ve kterém se snaží vytvořit stabilní marketingové studio o asi 20 zaměstnancích. Plán je zároveň navrhnout tak, aby firma čerpala cizí zdroje ve velmi omezené míře (při splnění předpokladů uvedených v práci budou cizí zdroje čerpány pouze jako doplňkové zdroje financování pro dlouhodobější vývojářské projekty).

Oba zakladatelé mají zkušenosti jak managementové, tak grafické a to jak ze studia, tak z předchozích zaměstnání.

Firma bude mít sídlo v okrajové části Brna, kde se předpokládá zvýšená poptávka ze strany IT firem, bank, výrobních podniků, ale i dalších institucí zde sídlících. Konkrétní umístění je v tuto chvíli ve fázi vyjednávání.

V následujících obdobích bude firma využívat zakázky od stávajících odběratelů. V propagaci se bude snažit využívat především nízkonákladovou cestu prostřednictvím webové prezentace a doporučeními od současných odběratelů. Později pak placenou internetovou reklamou, cílenou přímou propagací a guerilla marketingem.

Z výsledků finanční analýzy pro první tři roky plyne, že se kapitál firmy během této doby asi 3x zvětší, přičemž většina zisku je investována do dalšího růstu.

4.3 Současná situace

V době psaní tohoto podnikatelského plánu dokončovali oba budoucí zakladatelé magisterský studijní program "Řízení ekonomiky podniku" na Fakultě Podnikatelské Vysokého Učení Technického v Brně.

Daniel Vysloužil má zkušenosti s řízením malých týmů jak z prostředí školy, tak z předchozího zaměstnání - jako marketingový pracovník pro jednu z Brněnských softwarových firem. Zkušenosti s tvorbou grafiky pak ze stejného zaměstnání, ale i jednorázových projektů - jednalo se především o animační činnost prostřednictvím programů After Effects, Flash a Blender. Mezi další související schopnosti pak patří znalost tvorby webových stránek (HTML, CSS, PHP, Joomla, Drupal), zkušenosti s prací v rozdílných týmech (škola, práce, zahraniční zkušenosti), vytrvalost, cílevědomost a odhodlání.

Josef Tesař má zkušenosti s vyjednáváním a prodejem, ke kterým získal teoretické poznatky ve škole, a které dále rozvinul v zaměstnání, jako úspěšný prodejce zahraničních zájezdů. Při studiu se věnoval tvorbě webových stránek s různým zaměřením (HTML, CSS, Java Script, grafika) a tvorbou propagační grafiky (Photoshop, Illustrator) pro malé i větší společnosti. Také má zkušenost s prací v rozličných týmech, je kreativní a originální perfekcionista.

Oba při své dosavadní tvorbě získali kontakty a dobré jméno, které mají v plánu rozšiřovat jako společnost poskytující kvalitní, originální a uplatnitelnou propagační grafiku a další služby s tím spojené nebo doplňující.

V současné době se počet plněných zakázek v oblasti grafiky poněkud snížil, protože oba účastníci jsou časově vytíženi díky studiu a práci na plný úvazek, kterou mají jak pro získávání zkušeností, tak pro získání zdrojů, které jsou nezbytně nutné pro zahájení vlastní podnikatelské činnosti. Činnost tedy byla zúžena na občasnou výpomoc při úpravě webových stránek a tvorbu letáků.

Oba zakladatelé mají v plánu jít za snem o vlastní prosperující firmě.¹

¹Dále v textu označování iniciálami Daniel Vysloužil - DV; Josef Tesař - JT

4.4 Analýza stavu

4.4.1 SLEPT Analýza

SLEPT analýza se zaměřuje na externí faktory, které mohou ovlivnit budování a činnost podniku. Faktory, které neovlivňují tento podnikatelský plán ve větší míře, budou zezstručněny.

Sociální hledisko

Míra nezaměstnanosti (podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle) je 9,2%

Počet obyvatel České republiky k prvnímu čtvrtletí 2012 je 10 548 527. Slovenská republika (podobné tržní prostředí a plány na expanzi) 5 429 763 obyvatel (k polovině roku 2010).

Registrovaná míra nezaměstnanosti je podíl sumy dosažitelných neumístěných uchazečů o zaměstnání a pracovní síly.[14]

Tab. 4.2: Míra registrované nezaměstnanosti v České republice

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti (v%)	8,97	8,13	6,0	6,0	9,2	9,6	8,6

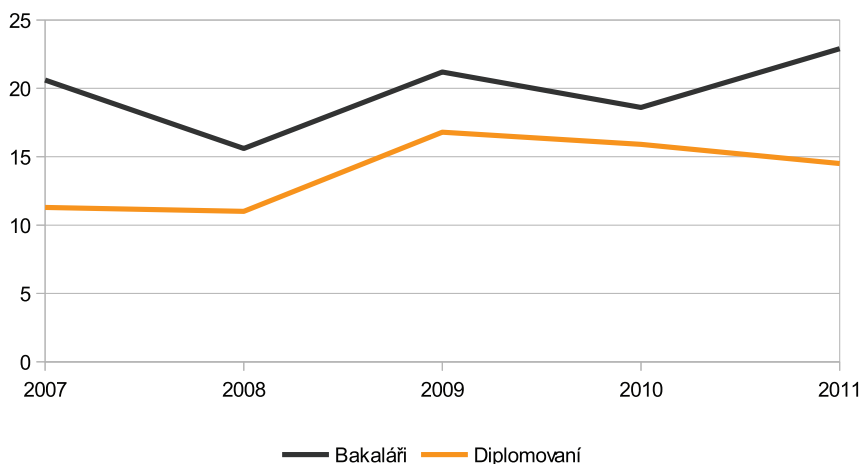
Obecná míra nezaměstnanosti je podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle s přihlédnutím k mezinárodním definicím a doporučením (Eurostat a Mezinárodní Organizace Práce ILO.)[14]

Tab. 4.3: Obecná míra nezaměstnanosti v České republice

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti (v%)	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	-

Česká republika poskytuje zázemí mezinárodním firmám, neboť nabízí odborné pracovníky za poměrně nízké mzdy. Tento trend však pozvolna začíná ustupovat a velké společnosti se přesunují ještě dále na východ.

Zajímavým údajem pak může být i "Míra nezaměstnanosti absolventů", která je podílem počtu nezaměstnaných absolventů ku rozdílu mezi celkovým počtem absolventů a počtem absolventů dále studujících na VŠ.[23]



Obr. 4.2: Graf - Nezaměstnanost absolventů VUT Brno

Zobrazené údaje jsou brány za měsíc září, údaje se týkají absolventů, kteří dokončili školu v předchozích 12 měsících.

Z uvedeného vyplývá, že ne každý student, je schopen si obstarat po absolvování školy zaměstnání, které by mu vyhovovalo. Jedním z důvodů je fakt, že při studiu nezískali praxi, kterou by případného zaměstnavatele zaujali.

Naše společnost by tuto praxi mohla vybraným studentům nabídnout. Výhodou zaměstnávání studentů je také mimo jiné možnost nabízet nižší mzdy, ale nevýhodou právě nezkušenost - je tedy nutné jim nastavit práci tak, aby byli pro podnik přínosem. U osvědčených jedinců pak můžeme plánovat plynulý přechod do stálého zaměstnání. Zajímavou informací pak je, že Ministerstvo práce a sociálních věcí vyhradilo 800 miliónů korun z fondů Evropské unie na programy, které zajistí praxi studentům, čímž bychom mohli vytvořit ještě větší úspory.[13]

Další možnost jak získávat zaměstnance je využívání nabídek od studentských organizací jako AIESEC, která zajišťuje stážisty z jiných zemí. Pro ně je to významná zkušenost, kterou mohou uvést ve svém životopise a pro naše studio jedna z dalších možností, jak ušetřit. Opět platí, že je důležité zvolit vhodně práci pro takového zaměstnance. Zahraniční stážista navíc může přinášet jiný pohled na věc a tím udělat vytvářené projekty rozmanitější. Stážista však přináší s sebou i jisté problémy - především pak požadavek na software ve srozumitelném jazyce a překlad podkladů pro zpracování. Tuto variantu získávání pracovníků případně využijeme, ale až bude naše společnost dostatečně zaběhnutá a pro organizace zajišťující stážisty dostatečně důvěryhodná.

Brno v posledních letech přitáhlo velké množství zahraničních investorů, což mimo jiné způsobuje navyšování nájmů. V důsledku toho se navyšují i mzdy.

Průměrný plat v marketingu:

- Copywriter - 23 400,-
- DTP operátor - 24 000,-
- Grafický designer - 23 000,-
- Marketingový pracovník – 24 000,-
- Marketingový specialista – 30 500,-
- Produktový manager - 28 800,-
- PR manažer – 30 300,-
- Specialista marketingových analýz – 32 000,-
- Web designér - 27 500,-
- Webmaster - 25 200,-

Informace jsou platné pro Brno. V Praze jsou finanční ohodnocení pro vyhledávané pozice v průměru o 10% vyšší.² V Brně je několik škol, které se zabývají grafikou i informačními technologiemi.

Právní a legislativní hledisko

Při podnikání v rámci společnosti s ručením omezeným se musíme řídit následujícími:

- Občanský soudní řád;
- Obchodní zákoník;
- Zákon o soudních poplatcích;
- Živnostenský zákon.

V současné době není legislativa týkající se padělání a duševního vlastnictví vhodně ustálena. Koncem roku 2011 se začala dostávat do povědomí ACTA (Anti-Counterfeiting Trade Agreement, česky Obchodní dohoda proti padělatelství), její schválení bylo prozatím odloženo. Tato dohoda měla tvrdě postihovat jak padělání hmotného zboží, tak i internetové distribuční a informační technologie.

Daň z příjmů fyzických osob - V roce 2012 se sazba daně změnila na 19%

Daň z příjmů právnických osob - Odvádějí osoby, které nejsou fyzickými osobami (např.: obchodní společnosti). Zdaňovacím obdobím je kalendářní rok či hospodářský rok nebo účetní období, které musí být dlouhé alespoň 12 měsíců. Předmětem daně

²Uvedené údaje jsou orientační; získány v první polovině 2012 z www.platy.cz

jsou pak příjmy z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem. Sazba daně z příjmu právnických osob v roce 2012 je 19%. [22]

Zaměstnávání - Pracovní poměr - je zakládán pracovní smlouvou, případně jmenováním. Zaměstnavatel přiděluje zaměstnanci práci, kterou daný zaměstnanec provádí podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a také dodržuje povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. Sjednává se na dobu neurčitou (pokud smlouva nestanovuje jinak). Ve smlouvě může být zahrnuta i zkušební doba, která činí maximálně 3 měsíce. Týdenní pracovní smlouva je zpravidla stanovena na 40 hodin týdně (kratší doba může být sjednána na žádost zaměstnance ze závažných důvodů; mzda pak odpovídá této kratší pracovní době). [25]

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr - v této alternativě k pracovnímu poměru není zaměstnavatel povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu a proto mohou být vhodné jak třeba pro kreativní zaměstnance tak studenty.

Dohoda o provedení práce - nesmí svou délkou překročit 300 hodin v kalendářním roce pro jednu společnost. V dohodě musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.

Dohoda o pracovní činnosti - může překračovat i 300 hodin v témže kalendářním roce, ale není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.

Studentské brigády - mohou být vykonávány jak na základě pracovního poměru, tak dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (tj. dohod). Zdaňování v pak probíhá jako u ostatních zaměstnanců s tím rozdílem, že může uplatnit slevu na poplatníka i slevu na studenta - v případě, že podepíše prohlášení k dani u zaměstnavatele; pokud nepodepíše, tak do příjmu 5000,- Kč je zdaňován 15% srážkovou daní a nad 5000,- Kč je vypočtena zálohová daň. [24]

Ekonomické hledisko

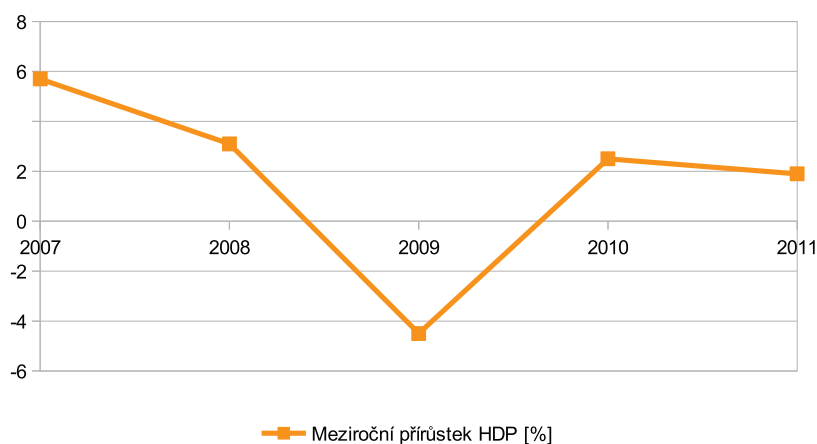
Následující část ve stručnosti rozebere situaci z makroekonomického hlediska. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 je 3,3%. Měna je z dlouhodobého hlediska stabilní. Aktuální kurzy - 19.5470 Kč/ USD; 31.3060 Kč/ GBP; CNY 3.1400 Kč/ CNY.³

HDP je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za určité období na určitém území. Ukazuje tedy ekonomickou výkonnost daného státu.

Tab. 4.4: Hrubý domácí produkt

	2007	2008	2009	2010	2011
Meziroční přírůstek [%]	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9
HDP [mld. Kč]	3 663	3 848	3 759	3 800	3 841
HDP [Kč/obyv.]	354 808	368 986	358 288	361 268	365 961

Ekonomika Česka zaznamenala meziroční pokles v roce 2009. Pro rok 2012 se také předpokládá pokles přírůstku a to asi o 1%^[16]



Obr. 4.3: Graf - Předpokládané výnosy a náklady

Podnikatelské úvěry - příliv cizího kapitálu však může být pro začínající firmu důležitý. Aktuální největší hráči na trhu mají rozdílné nabídky úvěrů pro podnikatele.

- ČSOB - <http://goo.gl/lXR03>
- Komerční banka - <http://goo.gl/Tod3z>

³Kurzy k 10.1.2013 z www.kurzy.cz

- Česká spořitelna - <http://goo.gl/yEhvy4>

Rozdíly jsou v minimální/maximální výši úvěru, výši úroku, způsobech ručení, podmínkách splácení, podmínkách předčasného splacení atd. Úvěry zde nebudou rozebírány konkrétněji, neboť začínající podnik nemá aktuálně v plánu financovat svou činnost cizím kapitálem.

Programy pro podporu podnikání - pomáhají začínajícím firmám k proražení na trh v podobě kontaktů, prezentací, levnějších pronájmů prostor pro kanceláře atd. Z našeho hlediska patří pak k nejzajímavějším:

- Jihomoravské inovační centrum - JIC se zaměřuje na podporu inovačních firem, studentů s jedinečnými nápady atd. Pomáhá zajistit kanceláře nebo laboratorní prostory; kontakty na investory; vhodné obchodní partnery; zprostředkování prodeje atd. Adresa: <http://www.jic.cz/>
- StarCube - Startup Akcelérátor - Je tříměsíční workshop, který těm nejzajímavějším začínajícím firmám či jednotlivcům pomáhá odstartovat. Projekt je veden pod záštitou JIC. Adresa: <http://www.starcube.cz/>
- Kickstarter - jedná se o financování pro kreativce. Financování zde funguje pomocí pledgů (zájemci o budoucí produkt dávají investují do vývoje). Adresa: <http://www.kickstarter.com/>

Programy pro podporu podnikání se zahraničím budou brány v potaz až při zavedení firmy.

Politické hledisko

Situace v České republice je relativně dlouhodobě stabilní - ačkoliv se běžně hlasuje o nedůvěře vlády, politici jsou spojováni s korupčními skandály a ministři se střídají v průběhu období několikrát, je situace pro podnikání bez větších problémů.

Středopravicová vládní koalice je složena z Občanské demokratické strany, TOP 09 a LIDEM. Aktuálně končí vládní období prezidenta Václava Klause. Předsedou vlády je Petr Nečas.

Jednou ze změn týkajících se podnikání je změna hodnoty DPH, která však ovlivní ceny plošně, a proto by nemusela zájem o naše služby/výrobky snížit.

Česká republika nemá aktuálně probíhající konflikty se zahraničím, které by mohly ovlivnit činnost.

⁴Na uvedených odkazech jsou informace o aktuální nabídce

Technologické hledisko

K tvorbě animací/videí a dalším marketingovým činnostem je zapotřebí, co se technologií týče, především výkonné PC. Na tomto poli patří mezi nejvýznamnější firmy:

- Dell
- Fujitsu
- HP
- Lenovo
- MSI

V případě jednotlivých komponent, jsou pak významnými značkami:

- Procesory:
 - AMD
 - Intel
- GPU:
 - AMD
 - Nvidia
- Paměti:
 - Kingston
 - Zeppelin
 - Corsair
- Displeje:
 - Samsung
 - HP
 - Philips
 - Dell ⁵

Volené sestavy by měly být navrženy tak, aby byly případné komponenty nahraditelné těmi z jiné sestavy (tj. aby nepoužívaná sestava mohla být použita na součástky pro ostatní).

Požadavky pro navrhované studio jsou poněkud specifické a bude tedy zvolena cesta vytvoření vlastních sestav. Cena vytvořených návrhů bude následně konzultována s prodejci počítačů, se kterými mají zakladatelé pozitivní zkušenosti:

- Alfa Comp
- Alza
- Czech Computer
- TS Bohemia

Konzultací s dealerem se došlo ke zjištění, že sestavy se dají sehnat o 5% až 9% levněji než přes stránky prodejců.

⁵Při určování se vycházelo z vlastních zkušeností a z přehledů nejprodávanějších komponent u jednotlivých prodejců uvedených níže.

Softwarové vybavení - Pro požadovanou činnost jsou nezbytné produkty Adobe (After Effects, Flash, Photoshop, Illustrator), které se dají obstarat v několika různých balíčcích (zaměření na tvorbu videí, webu atd.). Adobe umožňuje zakoupit licenci ve formě krabicové verze produktu i digitální podobě (hrazené jednorázově nebo paušálně).

Následující tabulka vyobrazuje přehled cen⁶ jednotlivých produktů, které budou použity v Mechanical Monarch Studio s. r. o.

Tab. 4.5: Ceny software

Název software	Plná licence v Kč	Roční předplatné v Kč
After Effects CS6 ENG	24 820,-	550,- Kč/ měsíc
Flash Professional CS6 CZ	16 650,-	-
Flash Professional CS6 ENG	20 820,-	550,- Kč/ měsíc
Illustrator CS6 CZ	13 550,-	-
Illustrator CS6 ENG	17 690,-	550,- Kč/ měsíc
Photoshop CS6 CZ	16 650,-	-
Photoshop CS6 ENG	20 650,-	550,- Kč/ měsíc
Premiere CS6 ENG	25 100,-	550,- Kč/ měsíc

Z uvedeného přehledu tedy vidíme, že některý software a veškerá předplatné není možno získat v české verzi. Zároveň je pak zajímavé, že předplatné software není nastaveno v závislosti na ceně produktu, ale je stejná pro všechny produkty.

Jako vhodný operační systém se jeví Windows 7, který je již na trhu delší dobu a tak je jeho cena nižší než u nově přichozích W8. Tato kombinace by měla zajistit bezproblémovou tvorbu. Pro naše potřeby pak Microsoft Windows 7 Professional CZ SP1 64-bit s cenou (OEM) 2 741,- s DPH 3 289,- nebo Microsoft Windows 7 Professional EN SP1 64-bit (OEM) 2 825,- s DPH 3 390,-⁷

Trhu s účetním software dominují Money S3, Helios a Pohoda. Volba a zakoupení vhodného programu bude provedena před přechodem z outsourcovaného účetnictví na vedení ve vlastní režii.

Další software - kancelářské balíky, organizační programy atd. se z důvodu úspor budou řešit bezplatným software.

⁶Ceny zjištěny z <https://store2.adobe.com> s přepočtem kurzu k 20.10.2012

⁷Ceny zjištěny z <https://www.alza.cz> k 20.10.2012

4.4.2 Porterův model konkurenčních sil

Riziko vstupu potenciálních konkurentů – toto odvětví je relativně bezbariérové. Jsou vyžadovány technické, grafické a organizační znalosti. Nová konkurence se tedy může vyskytnout. Musíme proto vytvořit zajímavé portfolio, na které nalákáme velmi silnou základnu stálých odběratelů. Tu budeme doplňovat nezakázkovými produkty, jako tvorba her, či animovaných seriálů s vlastními náměty. V současnosti velká část grafiků pracuje samostatně a nemohou si dovolit získání zakázky většího projektu z důvodu časové vytíženosti a nedostatku kapacit. Naše vzdělání v oblasti managementu nám dává možnost o něco lépe využít skupinu grafiků jako týmu než jednotlivci, který se rozhodne spojit se s dalšími pro tvorbu většího projektu.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty – mezi současnými většími hráči na trhu není velká rivalita, neboť se každý snaží vytvářet stejnou věc s trochu jiným přístupem. Z toho důvodu neprobíhá mezi konkurenty cenová válka a zisky jsou proto v odvětví stále relativně velké.

Smluvní síla odběratelů – odběratel má velkou sílu, neboť se podstatná část naší produkce bude dělat jako zakázková tvorba a klient se při nedostatečném uspokojení jeho potřeb může rozhodnout pro konkurenci. V případě dlouhodobější spolupráce se pak pro zákazníka zpravidla jeví výhodnější držet se studia, se kterým má již zkušenosti, neboť to urychluje práci tj. snižuje náklady. Jako podporu věrnosti zákazníka budeme nabízet slevy na další produkty a poskytovat další doplňkové propagační služby.

Brně je z hlediska nabízení marketingových služeb velmi zajímavým místem. Má zde sídlo větší množství významných IT firem, jako například:

- IBM;
- Honeywell;
- FEI;
- NetSuite;
- Infosys;
- Red Hat;
- Zoner Software;
- YSoft;
- Westcom;
- Safetica Technologies.

Mimo společnosti zabývající se informatikou zde sídlí i velké množství dalších možných klientů:

- Banky:
 - Komerční banka;
 - ČSOB;
 - Česká spořitelna;
 - UniCredit Bank;
 - Raiffeisenbank.
- Strojírenské podniky
- Personální agentury
- Obchodní domy
- Správa města

Výčet případných zákazníků, kteří by v nějaké míře mohli vyžadovat animační či marketingové služby, je tedy relativně rozsáhlý. U mezinárodních firem se dá předpokládat, že své marketingové oddělení pro hlavní centrálu mají, avšak česká firma by měla být lépe schopna vytvořit požadované dílo díky lepší znalosti trhu (ať už se jedná o reklamu, videoprezentaci či náborové video).

Smluvní síla dodavatelů – k provedení tohoto plánu bude zapotřebí hardwarové vybavení. Trhu s počítači vládne několik firem a získání vybavení by mělo být bez obtíží. Zpočátku se bude jednat o nákup několika PC pro zajištění plynulého chodu tvorby. Rozšiřování hardwarové složky pak poroste s růstem podniku. Pracovní stanice, které nebudou v daný moment využívány zaměstnancem, budou sloužit k vykreslování grafiky. Dále bude nutné softwarové vybavení, které pro naše potřeby zajišťují produkty firmy Adobe (Flash, AfterEffects, Photoshop, Illustrator, SoundBooth). V tomto případě se nedá příliš volit mezi alternativami, neboť konkurence nenabízí ucelený balíček potřebného software a open-source se v tomto případě nejeví jako dostačující software. Vyjímkou však bude software pro tvorbu 3D předmětů a animací Blender, který je k dostání zdarma. V dalších případech jako jsou kancelářské aplikace, cloud aplikace a další software (vyjma operačního systému) se bude v podniku používat open source nebo budou využívány neplacené programy. Ostatní vybavení potřebné k chodu studia je běžně dostupné (nábytek, kancelářské potřeby).

Hrozba substitučních výrobků – nepředpokládá se, že grafika v elektronickém provedení bude v následujících obdobích podléhat vážnějším změnám. Stále více se tvoří online galerie s volně dostupnou grafikou, která se dá použít jak pro firemní prezentace, tak do počítačových her (do jisté míry), avšak pro firmy bude i nadále výhodnější outsourcovat použití těchto grafik na externího jedince (v našem případě tým), kteří vyhledají/upraví (či v současné době) vytvoří.

S přihlédnutím k plánovanému portfoliu nabízených produktů a umístění mateřské pobočky se za největší konkurenci dá pokládat:

- Amanita Design s. r. o.
- SamádhiProduction s. r. o.
- Pavel Platil AnimationStudios s. r. o.
- Future Marketing s. r. o.

Amanita Design s. r. o. - nezávislé vývojářské studio se sídlem v Brně. Amanita Design je pro vznikající firmu určitým vzorem, neboť se zabývá jak tvorbou reklamy, tak vytvářením her. Na trhu už má své jméno a tak se soustřeďuje spíše právě na hry. Po vytvoření komerčně velmi úspěšných počinů Machinarium a Samorost 2 následovala o něco méně úspěšná Botanicula (jaro 2012). Za zmínku také stojí spolupráce na filmu Kooky se vrací.

- Sídlo: Brno, Vrchlického sad 1963/6, PSČ 602 00
- IČ 27733971
- Předmět podnikání:
 - reklamní činnosti a marketing
 - grafické práce a kreslířské práce
- Základní kapitál 200 000,- Kč
- Statutární orgán MgA. Jakub Dvorský - jednatel
- Společníci s vkladem MgA. Jakub Dvorský (vklad plně splacen)

Webová prezentace <http://amanita-design.net/>

Pavel Platil AnimationStudios, s. r. o. – je animační studio s dlouhodobou tradicí a hlavním sídlem v Českých Budějovicích. Pobočky společnosti jsou umístěny i v Praze a Brně. Studio se pyšní velice rozsáhlým portfoliem od flash her, přes 3D modely mobilních telefonů až po webové prezentace, které však neobsahuje žádný výrazně známější počin. Pavel Platil je velkým konkurentem, ale především ve tvorbě reklamy, neboť herní produkce tohoto studia je spíše zaměřena na jednorázové webové hry dělané na zakázku. Za léta produkce získal poměrně široké portfolio, které se na webové prezentaci stává až nepřehledným a obsahujícím i nepříliš zajímavou či zastaralou produkci. Naší předností bude oproti tomuto studiu cena a "svěžest" nabízené tvorby.

- Sídlo: Mánesova, 37001 České Budějovice
- IČ 28124421
- Předmět podnikání
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ŽZ
- Základní kapitál 200 000,- Kč
- Statutární orgán Pavel Platil

- Společníci s vkladem Pavel Platil (vklad plně splacen)

Webová prezentace <http://pavelplatil.com/>

Samádhi Production – video produkce se základnou v Brně. Ve videoprodukcí používají směsici natáčených živých záběrů a počítačové animace. Publicitu se snaží získat prostřednictvím vytváření videí s tematikou Brna (video Exploze Brněnského orloje nebo Brno HDR). Konkurent se zaměřuje především na umělecké pojetí vytvořené reklamy, což může způsobovat, že vytvořená videa nemají kýžený komerční úspěch pro zadavatele práce. Díky našemu vzdělání a zkušenostem z marketingu můžeme tomuto nedostatku předcházet a případně jej využít k "odlovení" zákazníků konkurenta. Webová prezentace na <http://samadhiproduction.cz/>

Future Marketing – sídlí v Praze. Future Marketing se specializuje na tvorbu video prezentace. Vychází z jednoduchého scénáře, který kombinuje interview se členy firmy, záběry prostředí podniku s jednoduchými animačními přechody. Tento konkurent se specializuje pouze na jeden z nabízených produktů vznikající společnosti, což nám pomůže u nastavování cen, ale zároveň se nepředpokládá větší ohrožení celkové funkčnosti firmy. Adresa prezentace <http://www.futuremarketing.cz/>

Team Meat - je aktuálně jedním z největších hráčů na poli nezávislých her. Tým tvoří Edmund McMillen a Tommy Refenes. Největším produktem jejich dosavadní tvorby je hra Super Meat Boy, které bylo prodáno přes milion kopií.[15]. Což při týmu o dvou lidech a vývojovém čase asi 2 roky udělalo z těchto tvůrců milionáře. Další informace na <http://supermeatboy.com/about/>

Number None, Inc. - je dalším tvůrcem indie her. Nejvýznamnějším počinem je multiplatformová logická hra Braid. Bližší info <http://number-none.com/>

Další konkurence - do této kategorie patří do jisté míry všichni - designeři, flashcodeři, programátoři webových stránek atd. Tato konkurence je početná, avšak většinou je tvořena jednotlivci. Naši předností pak bude velikost studia, což způsobí, že si budeme moci dovolit přijímání zakázek, které tato konkurence není schopna vyhotovit.

Výnosnost indie her - v současné době se velmi rozšiřují způsoby, jakými se dají hry dostat k hráčům s vyřazením distributora, jako mezičlánek, který si vezme část peněz z prodeje za propagaci. Tím se i zvyšuje produkce nezávislých her. Vývoj rozsáhlejších titulů v menších týmech může zabrat rok či dva a tyto týmy musí být nějakým způsobem financovány. Častými zdroji příjmů jsou pak rodina nebo

investoři, bez kterých se velké množství titulů nemusí dostat ke zdárnému konci. Jako nejvýnosnější se jeví trh PC her, neboť hráči mají o nezávislé hry velký zájem a poplatky za distribuční kanály ve srovnání s konzolemi nebo mobilními zařízeními velmi nízké[18]. Naše společnost by tedy chtěla po zaběhnutí využít příležitost nově vzniklého trhu a samofinancovat vývoj počítačové hry. V případě, že cílíme na zisk 800 000,- Kč⁸. Tato hranice prodeje by plně pokryla mzdy pro 3 vývojáře v případě vývoje po dobu jednoho roku.

Tab. 4.6: Cílené prodeje her

Cena za kus (Kč)	Podíl vývojáře (Kč)	Potřebný roční prodej (ks)
97,-	89,-	9 000
195,-	185,-	4 000
292,-	280,-	2 800
390,-	381,-	2 000
585,-	566,-	1 400

Jak vidíme v tabulce, podíly pro vývojáře jsou v aktuální době téměř ve shodě s cenou. To je důvod, proč se stává vývoj her pro PC velmi zajímavou variantou. Tento fakt však způsobuje větší zájem vývojářů o trh a snížení cen jednotlivých vydávaných titulů.[18].

Ačkoliv se hry tvořené malými týmy mohou zdát jako velmi výdělečné, ne každý projekt musí dojít zdárného konce. Zahraniční vývojáři získávají kapitál na vývoj od investorů, se kterými se často seznamují na festivalech [20]. V české republice podobné akce probíhají, ale investoři se do vývoje her příliš "nehrnou". Je tedy vhodné mít zajištěné stabilní financování projektu třeba právě prostřednictvím dalších činností společnosti. Pro vývoj první větší komerční hry se jako nejvhodnější řešení dosud jeví vývojové období 6-9 měsíců (podle finanční analýzy budeme mít dostatek financí na toto období; budeme mít zároveň dostatek pracovníků, abychom vyvinuli hru právě v této době) při nastavení ceny na 195 Kč (asi 10 USD)(odpovídající cena pro projekt, který máme v plánu vytvořit). Z uvedeného tedy vyplývá, že cílíme na minimální prodej mezi 2000 ks a 3000 ks (v závislosti na době vývoje).

⁸Přepočet kurzu dolaru k 08.01.2013 z <http://goo.gl/DD9qb> - hodnota 19,49 Kč/\$

4.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza klasifikuje 4 skupiny faktorů⁹:

Interní analýza

- Silné stránky (Strengths)
 - zaměření na kvalitu
 - *grafická všestrannost studia*
 - softwarové vybavení
 - vývojový potenciál
 - **vracející se zákazníci**
- Slabé stránky (Weaknesses)
 - nedostatečné portfólio
 - nedostatečná zkušenost společníků
 - *nízká znalost trhu*

Externí analýza

- Příležitosti (Opportunities)
 - *zahraniční trh*
 - rostoucí trh
 - *velkorozpočtová tvorba (film, seriál)*
 - **využívání studentů jako levné pracovní síly**
 - práce pro firmy zakládané studenty (kontakty)
 - **na trhu chybí „dominantní hráči“**
- Hrozby (Threats)
 - vypovězení hlavních odběratelů
 - levnější pracovní síla v zahraničí
 - **nezajištění dostatečného množství nových zakázek pro růst**
 - neodhadnutí potřeb trhu
 - nezajištění potřebného kapitálu pro první měsíce
 - *poměrně snadný vstup do odvětví*

K nejdůležitější silné stránce (a to nejen v začátku) budou vracející se zákazníci. Firma nemá dosud jméno mezi širokou veřejností a nemá ani dostatek financí v rozpočtu pro rozsáhlejší propagaci. Stávající odběratelé jsou však spokojeni a nemají důvod hledat si jiného tvůrce grafiky jenom proto, že změníme právní formu.

Zajímavou příležitostí jsou naše trvající kontakty na vysokých školách v Brně. Tím si můžeme zajistit nové pracovníky či kreativce, kteří budou ochotni pracovat

⁹Text označený tučně je považován za pro firmu důležitější faktor; text psaný kurzívou za méně podstatný

za nižší mzdu k získání lepšího portfolia či záznamu do životopisu. Další velkou příležitostí je zaujmutí významnějšího postavení na trhu, neboť ten není v současnosti zabrán velkými hráči, ale povětšinou neorganizovanými jednotlivci.

Velkou hrozbou se může stát nezajištění dostatečného množství zakázek pro růst - ačkoliv máme v současnosti zakázek dostatek, je možné, že se nebude dařit zajistit další nové odběratele. V takovém případě dojde pravděpodobně ke zrušení společných kanceláří a práci z domu až do doby, než se naskytne možnost výdělečnější tvorby. Z dlouhodobého hlediska může být velkou hrozbou levnější pracovní síla ve východních zemích Evropy, které mají podobnou kulturu, takže budou schopny vytvářet vhodné propagační materiály, ale nebudou vyžadovat odměnu v námi nastavených cenách. Tato hrozba je relativně velká z dlouhodobého hlediska. Z toho důvodu může docházet k odlivu velkých firem z Brna, aktuálně se však nejedná o příliš velké riziko.

Zvolená strategie Jako nejvhodnější strategie při v současnosti definovaných faktorech je S-T Strategie, kdy se budeme využitím silných stránek snažit zamezit hrozbám a v průběhu činnosti je odstranit. Tím bychom se měli dostat do stabilní pozice firmy a následně se zaměřit na plnění dalších příležitostí, tj. přejít na strategii S-O.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato kapitola podnikatelského plánu se zaměří na výklad konkrétních řešení problémů spojených se založením a činností společnosti

5.1 Charakteristika společnosti

Poslání společnosti - Společnosti Mechanical Monarch bude poskytovat vysoce kvalitních služby v oblasti marketingu, grafiky a her jak pro firmy, tak pro širokou veřejnost.

Vize společnosti - Učinit společnost MM významnou jako inovačního tvůrce propagačních materiálů, grafiky a nezávislých her, která bude mít dobré jméno v celém známém světě.

Více viz. 4.2 - Exekutivní souhrn a 4.3 - Současná situace.

5.2 Výrobní plán

Tato kapitola se bude zabývat rozdělením zodpovědnost majitelů za jednotlivé úkony a plánovanými postupy při vytváření produktů.

DV bude mít na starost řešení a management jednotlivých zadaných projektů; JT se bude starat o propagaci firmy; styk s veřejností; obchody; administrativu. S růstem společnosti bude spojena delegace některých úkolů.

V následujících 3 letech se předpokládá růst společnosti do 20 zaměstnanců, proto lidské zdroje budou (především zpočátku) řešit oba majitelé společnosti. Rozhodnutí o nájmu jednorázových pracovních sil (externí grafik, brigádníci, stážisté) pro tvorbu bude mít na starosti DV.

V zahajující fázi firmy se počítá se dvěma méně zkušenými grafiky (studenti). Růst se bude odvíjet od získávání zakázek – plánované rozšiřování viz. kapitola 5.7 Časový harmonogram projektu.

Účetnictví bude řešeno externí společností s plánovaným pozdějším přechodem do vlastní režie.

Marketing bude řešen řadovými zaměstnanci a majiteli.

Pojištění, stravenky či další zaměstnanecké benefity zatím nebyly řešeny.

Vzhledem ke kontaktům na další pracovníky marketingu (tvorba webů, online reklama), budeme nabízet i tyto služby, avšak budeme je do jisté míry outsourout těmito jedinci, abychom působili jako společnost, která je schopna nabídnout rozsáhlou reklamní podporu. V případě zvýšeného zájmu o tyto doplňkové služby, budeme zvažovat výhodnost zajištění stálých zaměstnanců.

5.2.1 Průběh vypracování projektů

Vytvářená společnost se bude snažit získávat nejrůznější projekty k vypracování. Pro většinu z nich se předpokládá, že bude aplikovatelný následující postup:

1. Předprojektová fáze

V první fázi zahajování nového projektu bude zástupce společnosti Mechanical Monarch Studios s. r. o. vyjednávat rozsáhlost projektu, zjistí veškeré požadavky klienta a sjedná finanční ohodnocení, přičemž musí brát ohled i na vytížení společnosti dalšími zakázkami. Tato fáze není druhou stranou nijak finančně zahrnuta v ceně úspěšného projektu, proto by měl být obchodník schopen co nejrychlejší a důsledné komunikace s klientem.

2. Zahajovací fáze

Pokud se společnost i klient shodnou na vytvoření projektu, bude vytvořen návrh zpracování. Ten bude obsahovat scénář projektu a náčrty grafiky. Tato část by neměla zabrat víc než 25% času vyhrazeného pro zpracování zakázky.

3. Projektová fáze

Po dohodnutí detailů a případných úpravách bude následovat zpracování projektu, který bude vytvořen grafiky/animátory (případně dalšími zaměstnanci - dle zadání) z podkladů společnosti ve spolupráci s obchodníkem, který zakázku s druhou stranou vykomunikoval. Tato část by měla být vypracována do 40% celkového vymezeného času pro projekt.

4. Závěrečná fáze

Během této části projektu by se měly doladovat detaily, provádět kosmetické úpravy grafiky či provádět zvučení projektu. Přestože se jedná o úpravy drobností, z předchozích zkušeností víme, že tato část projektu může zabrat až třetinu doby zpracování. Při časové rezervě 10% by tedy tato část neměla přesáhnout 20% až 25% doby nastavené obchodníkem při vyjednávání v předprojektové fázi.

5. Doplnková fáze

Po finalizování a předání vyhotoveného díla budeme nabízet i další služby - propagaci pomocí PPC, AdWords, webovou propagaci, či slevy na další projekty, aby naše komunikace se zákazníkem nebyla ukončena odevzdáním a aby se na nás v případě další potřeby marketingové propagace svých cílů opět obrátil.



Obr. 5.1: Vyobrazení fází vytváření projektu

5.2.2 Hardwarové a softwarové vybavení studia

Hardware Největší investicí při produkci budou v plánovaném podniku počítače. Jednotliví zaměstnanci pak mají různá pole působnosti, proto je potřeba přizpůsobit počítačovou sestavu jejím nárokům tak, aby byla zajištěna co nejplynulejší práce a zároveň nebyly vynaloženy zbytečné náklady na nevyužitý HW. Pro rychlou komunikaci bude vytvořena síť nakoupených počítačů.

Software Chceme se soustředit na kvalitní, moderní produkci, čehož se dá docílit použitím nového, licencovaného software. Pro naše potřeby jsou vhodné produkty firmy Adobe. Jednotliví pracovníci pak budou mít na svých počítačích dostupné licence pro potřebný software. Stáhnutelná verze software v anglickém jazyce je asi o 15% dražší než česká verze; pro českou verzi není možnost hrazení formou paušálu. Ve firmě by měl být jazyk pro software sjednocen. Vzhledem k tomu, že předplatné nám zajišťuje možnost flexibilněji přejít na novější verzi dostupného software a tím jít s posledními trendy a také snižuje jednorázové náklady, použijeme tuto variantu. Předpokládaným použitým OS pak je Microsoft Windows 7 Professional EN 64-bit.

Zaměstnance můžeme rozdělit do následujících skupin¹:

- Animátor

¹Vedení společnosti/ manažeři budou spadat do některé z uvedených skupin a budou mít dostupný odpovídající hardware.

- Grafik
- Online Marketér
- Webový vývojář/ programátor
- Webový vývojář/ programátor - Pokročilý
- Administrativní pracovník
- Obchodník

Animátor - se bude zabývat vytvářením animací, střihem, zvucením a činnostmi s tímto spojenými. Bude se jednat o zkušené, kreativní jedince se znalostmi grafiky a zkušenostmi ve vedení projektů. U některých animátorů se předpokládá i znalost 3D animačních programů. Nároky na HW jsou velmi vysoké - 30 000,- Kč/ sestava. Softwarové nároky pak jsou - After Effects, Illustrator (případně Flash či Photoshop); pro 3D animátory pak Blender.

Grafik - je kreativcem, který bude vytvářet bannery, loga, fonty a zpracovávat podklady jak pro animátory, tak pro vytvářené weby a propagaci vlastní společnosti. U zaměstnanců na této pozici se předpokládá jak znalost úpravy bitmap, tak tvorba vektorové grafiky. Nároky na HW jsou střední - 20 000,- Kč/ sestava. Softwarové nároky - Illustrator a Photoshop.

Online Marketér - na tuto pozici budeme hledat především studenty, kteří budou mít zájem o přivýdělek při studiu, ale i o získání zkušeností z marketingového prostředí. V zájmu úspor budou nájímáni na "smlouvu o díle". Hlavní náplní pracovní činnosti pak bude správa AdWords, PPC reklam a profilů firem na sociálních sítích; tvorba sloganů, článků, recenzí, ale budou i využívány jejich případné vhodné nápady k ostatním projektům. Použité sestavy budou nízkonákladové - 10 000,- Kč/ sestava. Software volně dostupný.

Webový vývojář/ programátor - od těchto pracovníků očekáváme znalost HTML, CSS, Java Scriptu, PHP, základů grafiky a dalších dnes běžně používaných přístupů k vytváření webů. U menších projektů budeme využívat outsourcing přes smlouvu o díle (s 15% výdělku pro naši společnost a naším jménem jako tvůrců webu). Na dlouhodobou správu a obsáhlejší tvorbu pak budeme mít vlastní zaměstnance. Hardwarové nároky pro tuto skupinu zaměstnanců jsou nízké. Veškeré softwarové vybavení lze řešit formou freeware.

Webový vývojář/ programátor - Pokročilý - zaměstnanec s tímto titulem splňuje všechny podmínky zmíněné u skupiny "Webový programátor" doplněné o

znalosti pokročilého scriptování pro Flash, .NET, Javu nebo další. Webový programátor - Pokročilý bude také fungovat jako manažer při tvorbě obsáhlých internetově orientovaných projektů (řídit bude především Webové programátory; dle potřeby Grafiky). Hardwarové vybavení je pro tuto skupinu střední finanční náročnosti tj. v hodnotě - 20 000,- Kč/ sestava. Software pak především Flash.

Administrativní pracovník - v našem případě bude Administrativním pracovníkem člověk, který se bude starat o účetnictví a zpracování administrativy. Tento zaměstnanec nebude generovat žádný zisk pro společnost, ale bude odlehčovat majitelům společnosti jejich činnosti. Hardwarové vybavení pro Administrativní pracovníky je nízké - 10 000,- Kč/ sestava. Komerční software se předpokládá Money S3 Office, který řeší jak podvojný účetnictví, tak evidenci mezd.

Obchodník - tato skupina zaměstnanců bude v přímém kontaktu s klienty a to již od "Předprojektové fáze", proto musí mít přehled o tom, jak dlouho asi trvají jaké činnosti v procesech, avšak přímá znalost tvorby grafiky není vyžadována. Mezi další schopnosti pak patří rychlé a přesné určení klientovy potřeby, příjemné/reprezentativní vystupování a do jisté míry i schopnost vést tým. Hardwarové nároky jsou střední (notebook) 20 000,- Kč/ sestava. Softwarové nároky žádné.

Ostatní

Mobilní telefony - v současné době plán nepočítá s mobilními telefony pro jednotlivé zaměstnance. Komunikace bude probíhat v rámci podniku prostřednictvím emailů, Skypu (či IM alternativ).

Síť - bude řešena prostřednictvím routerů a kabeláže. Na síť bude připojen velkokapacitní disk. Aktuálně není plánováno využívání vlastních serverů pro správu; VPN nebo komerčního zabezpečení sítě.

5.3 Marketingová strategie

5.3.1 Marketingový MIX

Propagace

Současná poptávka po naší tvorbě je schopna zajistit nízkonákladovou propagaci prostřednictvím internetu.

Prvním krokem bude vytvoření online prezentace se základními informacemi o společnosti, která bude v čase doplňována o portfolio. Webová prezentace bude designově ladit s barvami loga a cílenému steampunk looku společnosti. Jako společnost máme v plánu působit spíše konzervativně a účelně – grafická studia mívají stránky komplikované a uživatelsky nepřehledné (neobvyklé, rádoby zajímavé); my jako reklamní agentura bychom raději uživateli v tomto směru nabídli to, nač je navyklý, aby rychle vyhledal požadované informace a spíš bychom se snažili vyčnívat až vystaveným portfoliem. Při volbě hostingu pro hlavní prezentaci vycházíme z předchozích zkušeností a volíme VSHosting².

Dalšími způsoby propagace by byly adWords, které dobře mířeným nastavením klíčových slov mohou obstarat jak nové klienty, tak zaměstnance.

Velký důraz bude kladen na přímý marketing, kde budeme oslovovat cíleně a budeme nabízet produkty o kterých si myslíme, že jsou pro ně vhodné. K vytvoření databáze kontaktů máme v plánu používat internetové vyhledávače. Pravděpodobná je i kombinace přímého marketingu a osobního prodeje.

Jako samozřejmý způsob se v dnešní době jeví propagace prostřednictvím sociálních sítí. Tato možnost je i zajímavým řešením public relations a v krajním případě mohou sociální sítě sloužit i jako podpora prodeje. Můžeme se setkat se dvěma problémy – skupina má málo členů a tak nepůsobí zajímavě a taky ne každá začínající společnost má co „fanouškům“ sdělit. Tento fakt bychom chtěli řešit vydáváním komiksu, který by měl jak ukázat naše grafické schopnosti, tak by cílil na získání pozornosti širší veřejnosti. Získání povědomí o studiu mezi běžnými internetovými uživateli bude sloužit k pozdějšímu financování projektů pomocí tzv. pledge (fanoušci posílají peníze na vývoj)

Rozpočet pro propagaci prozatím počítá jenom s využitím času zaměstnanců, kteří nebudou v danou chvíli pracovat na projektech a vytvořením webové prezentace. O dalších finančních prostředcích pro propagaci bude rozhodováno během činnosti podniku v závislosti na počtu daných zakázek, portfoliu, úsporách a dalších hlediscích.

²Bližší informace <http://www.vshosting.cz/>

Distribuce

Hlavní kancelář bude umístěna poblíž centra druhého největšího města České republiky – Brna. Předpokládáme častou komunikaci i jinými způsoby, než osobním setkáním (email, Skype, telefon...)

Produkty (vytvořená videa, prezentace, grafika) budou doručovány prostřednictvím elektronických úložišť, flash disků a DVD (v závislosti na požadavcích zákazníka a velikosti projektu).

Čas vytvoření zakázek se bude odvíjet od aktuální velikosti a vytížení kapacit.

Předpokládáme především přímý prodej.

Produkt

Spektrum naší marketingové společnosti bude poměrně široké. Následující výčet není konečný, ale obsahuje produkty/ služby, které plánujeme nabízet nebo spustit nabídku v následujících 3 letech. Určování ceny je velmi individuální (v závislosti na požadavcích klientů). Předpokládáme postupné navyšování poptávky spolu s rozšiřováním nabízených služeb.

- Reklamní videa
 - Animovaná reklamní videa - Budeme vytvářet videa propagující zájmy klientů a to především 2D (případné použití 3D prvků; vytváření kompletně 3D reklam až v dalších obdobích). Použitelnost v mezifiremní propagaci, online marketingu, i na úrovni pro televizní využití.
 - Animované prezentace - Jedním z problémů dnešních meetingů je fakt, že velké procento z nich je fádních, prezentace dělány přes stejné šablony a cílené publikum tak musí zaujmout především přednášející. Jedním z námi nabízených produktů tedy budou animované videoprezentace dělané jak na míru zákazníků, tak prostřednictvím námi vytvořených šablon. Na tyto prezentace bude použita jak grafika 2D, tak 3D.
 - Video tutoriály - Naše nabídka bude obsahovat i možnost zpracování video tutoriálů, které mohou například vyobrazovat užití produktu či vlastnosti nebo nastavení daného software.
 - Hrané reklamy - Předpokládáme i zařazení tvorby reklam prostřednictvím živých herců, videokamery a střihu. Nabídky tohoto typu nebudeme vyhledávat, neboť nemáme v plánu zakoupení vlastního vhodného zařízení (kamera, mikrofony, osvětlení), ale budeme připraveni případnou poptávku uspokojit (zajistit vypůjčení zmíněných zařízení, obstarání a řízení herců atd.)

- Tvorba grafiky
 - Loga - Vytváření grafik pod kterými půjdou organizace, firmy, instituce či produkty snadno identifikovat a které budou pro zákazníky našich klientů snadno zapamatovatelné. Při vytváření budeme zohledňovat jak grafiku, kterou společnost v současnosti používá, tak jejich budoucí cíle.
 - Bannery - Tato činnost bude sloužit spíše jako doplňková pro ostatní projekty. Je plánováno i vytváření "reklamních proužků" pro menší projekty (k této tvorbě se pak budeme snažit prodat i možnosti zobrazování/PPC atd. viz níže). Tuto možnost budeme nabízet ve všech běžně nabízených formátech - GIF, JPEG, HTML+JS, SWF.
 - Návodů k použití výrobků - Chceme využívat naše znalosti formátování, zpracování textů a jejich vhodného prezentování pro nabídnutí možnosti tvorby manuálů k nejrozličnějším výrobkům. Manuály budou koncipovány tak, aby byly designovány dle požadavků klienta, ale zároveň přinášely maximální užitek pro jejich případné uživatele.
 - Plakáty - Pro promování nejrozličnějších akcí, prezentací výzkumů či odborných studií. Cílem posteru je zaujmout a následně informovat o probíhající události a to jsou fakta, kterých se budeme ve vytváření posterů držet.
- Online Marketing
 - Tvorba webových prezentací - Další naší nabídkou bude tvorba firemních webových stránek, které budou splňovat aktuální standardy, budou validní a správně se zobrazovat na všech běžně používaných prohlížečích. Při tvorbě budeme používat i moderních redakčních systémů (Joomla, Drupal, WordPress) a upravovat či vytvářet šablony pro klienty tak, aby šetřili své finance a v případě zájmu mohli sami spravovat svůj web. Kromě toho vytvoříme vlastní jednoduchý a bezpečný redakční systém, který budeme upotřebovat v případě malých projektů.
 - Správa webových prezentací - Tato nabídka bude sloužit jak pro námi vytvořené projekty, tak pro ty již vyhotovené. Stránky budeme upravovat, doplňovat a renovovat v závislosti na aktuálních požadavcích. Správa pak bude ceněna paušálně v závislosti na velikosti prezentace a četnosti jejich předpokládaných úprav.
 - Optimalizace pro vyhledávače - Search engine optimization (SEO) bude v nabídce pro úpravu již stávajících prezentací (v rámci námi vytvářených stránek bude SEO již v úvodním balíčku služeb). Jedná se o soubor postupů, které se snaží získat větší návštěvnost webové prezentace z přístupů prostřednictvím vyhledávačů.

- Placené kliknutí - "Pay Per Click"(PPC) je jedním ze způsobů cílené propagace webů prostřednictvím bannerů a textů. Naším klientům budeme nabízet možnost vedení jejich online kampaní především prostřednictvím Google AdWords, ale v případě zájmu i Seznam Sklik nebo dalšími alternativami.
- Social Media Marketing - Budeme spravovat stránky firem a klientů na sociálních sítích a jejich prostřednictvím tak komunikovat s "fanoušky" a zároveň usilovat o získávání dalších. Tyto profily budeme spravovat na stránkách jako BandZone.cz, MySpace.com, FaceBook.com, Lide.cz, LibimSeTi.cz, ale i dalších. Také poskytneme možnost vedení Blogů, kde budeme psát "pozitivní" a "informativní" články o daných produktech.
- Flash hry - Jednoduché hry propagující zájmy klientů. Ačkoliv hry jako takové jsou jedním ze způsobů propagace, je obtížné nastavit ji tak, aby reklama na výrobek byla vhodně umístěna a přitom příliš hráče neobtěžovala. V tomto směru můžeme využít našich předchozích zkušeností ke zhotovení vynikajících děl.

Jedná se o zakázkovou výrobu, takže detailní vlastnosti, možnosti upravení a dodatečné služby budou definovány individuálními smlouvami se zákazníky.

Ucelené produkty - Tato skupina bude předpokládat větší přípravu podkladů pro vytváření jednotlivých projektů. Jedná se o online aplikace, redakční systém, hry a další tvorbu, která bude vycházet pod naším jménem; bude tvořena zaměstnanci, kteří nebudou mít plné vytížení (z důvodů dočasného poklesu poptávky). Tyto produkty nebudou "na míru" zákazníkům, ale budou se snažit být uplatnitelné pro širší publikum a získají nám tak větší prostředky pro zajišťování plynulého chodu firmy. Produkty by měly být tvořeny tak, aby svou účelností, zajímavostí a designem byly rozlišitelné od konkurence a tak nám zároveň se zisky tvořily i reklamu.

Jako další možné projekty, které jsou zatím zvažovány je vhodné zmínit:

- Tisk – budeme řešit outsourcingem neboť náklady na pořízení jsou vysoké, společností nabízejících tisk je na trhu dostatek a máme kontakty na majitele. Nebude tedy obtížné dojednat pro obě strany výhodné podmínky.
- Vývoj mobilních aplikací – vyžaduje další průzkum trhu; pokud se bude jevit zaměření jako vhodné pro zařazení do profilu společnosti; s největší pravděpodobností ne dříve, než 1. pololetí 2015.
- Event management – jde o další z možných rozšíření; v současné době nemáme kontakt na vhodnou osobu, která by se touto činností zabývala z hlediska vedení.

Cena

Poptávkou cen konkurence a s přihlédnutím k dříve získávaným odměnám jsme došli k tomu, že jsme schopni poskytovat nabízené produkty asi o 15% levněji³. Tím pádem máme možnost nastavit ceny o něco níže pro zaujmutí klientů. Ceny však nastavíme rovnou k těm konkurenčním (asi 2-3% níže) a zákazník se budeme snažit získat na bezplatné navržení projektu. Důvodem k tomuto kroku je fakt, že ceny nejsou řízeny žádnými veřejně přístupnými tabulkami, a tak si zákazník nemůže firmy jednoduše porovnat a vybrat tu nejlevnější, a proto by nám nastavením nižších cen unikal zisk.

5.4 Organizační plán

5.4.1 Právní forma

Zvolenou právní formou pro vznikající společnost je „s. r. o.“. Jedním z důvodů pro volbu této formy je fakt, že budeme usilovat o získávání větších klientů a potřebujeme tedy na trhu působit, jako firma a nikoliv jako jednotlivec (ten by mohl působit, že nezvládne rozsáhlejší zakázky). Oba zakladatelé složí rovnoměrný podíl pro založení s. r. o. (100 000,-), který získali z předchozích činností.

5.4.2 Kanceláře

Pro zajištění chodu společnosti je plánováno nasadit open space řešení, které usnadňuje práci v kreativních týmech a snižuje náklady.[21]

Firma během svého růstu bude měnit velikost pronajímaných prostor a to v závislosti na aktuální potřebě. Plánované rozměry pronajatých prostor jsou:

$0m^2$ - v roce 2013 nebude mít firma v rámci úspor žádné pronajaté kanceláře. Jednání budou probíhat přímo u jednotlivých společností; tvorba projektů z domova (komunikace v rámci týmu elektronickou formou - Skype).

$120m^2$ - v období 1/2014 až 2/2014 - tedy plocha odpovídající max. 10 zaměstnancům

$250m^2$ - v období 1/2015 dále; tj. možnost rozmístění až 20 zaměstnanců.

V obou případech předpokládáme vlastní kanceláře pro jednatele společnosti a v budově dostupnou místnost pro schůze a porady.

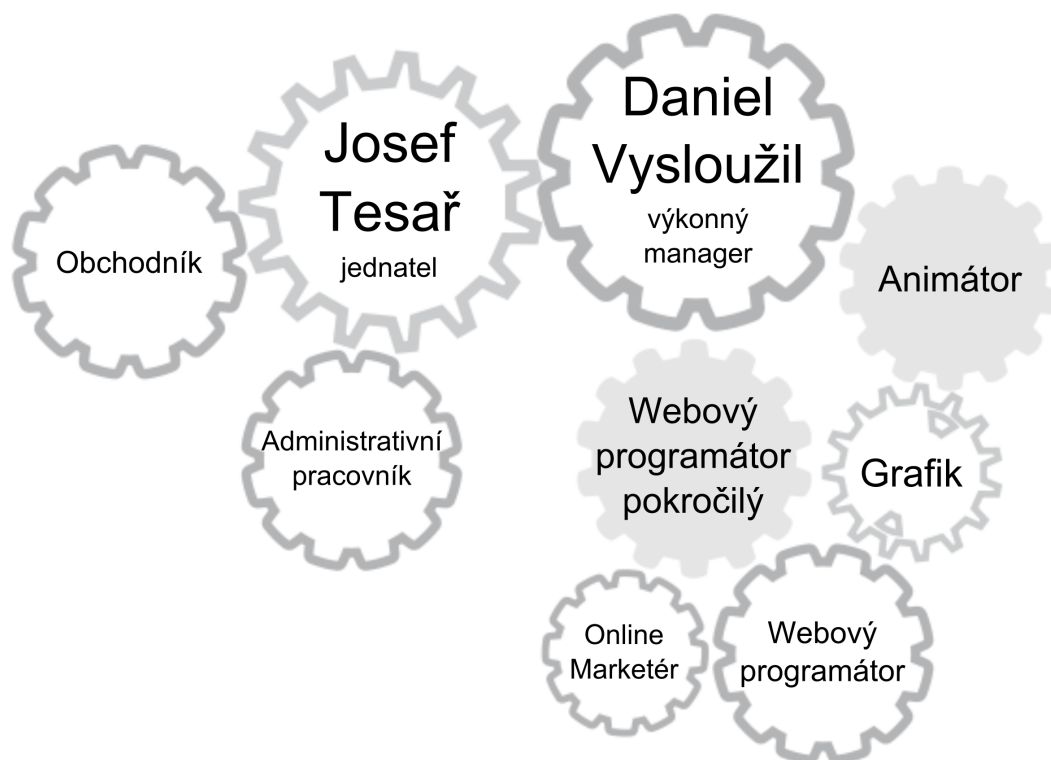
³Bráno při nulovém zisku; zohledněno, že "Předprojektová fáze" není našimi klienty hrazena

5.4.3 Hierarchie podniku

Oba zakladatelé budou mít stejné pravomoci; při rozhodování ve věcech přesahujících částky nad 20 000,- Kč je zapotřebí dohodnutí se obou majitelů společnosti.

Daniel Vysloužil se bude starat o vývojovou práci a interní činnosti podniku. Bude řídit Animátory stejně jako Webové programátory - pokročilé; těm bude dále podřízeni Weboví programátoři s Online marketéry (dle projektu). Grafici budou poskytovat pomocnou ruku všem potřebným (Programátorům, Animátorům).

Josef Tesař se bude zabývat zpočátku vývojem webových aplikací a prezentací s tím, že po zaběhnutí projektu přejde především na řešení styku s veřejností, řízení Obchodníků a Administrativních pracovníků.



Obr. 5.2: Hierarchie společnosti

Oba zakladatelé budou mít paušální mzdu v závislosti na vykonávané pozici a dále pak dohodnutou část z výsledku hospodaření.

5.5 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský plán se může setkat s problémy při jeho plnění. Následující výčet rizik a přístupů k jejich zvládnutí má za úkol vyobrazit řešení problémových situací, se kterými se můžeme setkat. Označení "rizikovost" vyjadřuje možnost výskytu a ohrožení společnosti jako celku. Rizikovost byla určena na základě vlastních zkušeností a předpokladů.

Riziko: Trhy – Trh se změní natolik, že o propagační služby přestane být zájem; změny trhu.

Rizikovost: Nízká

Řešení: V takovém případě by bylo řešením zaměřit se na trh, který se natolik nezměnil (např. se zaměřit na tvorbu her, animovaných seriálů nebo na jinou část marketingu)

Riziko: Produkt – Nebudeme mít dostatečné kapacity k vytváření požadovaných produktů, což může ve finále způsobit úbytek budoucích klientů; případně druhý extrém - v určitém období nebude poptávka.

Rizikovost: Střední

Řešení: Vytížení můžeme řešit prací přesčas nebo outsourcováním. Pokud se bude jevit jako dlouhodobé, pak zaměstnáme nové pracovníky. Pokud se bude jednat o nedostatek práce, pak propustíme pomocné síly nebo se zaměříme na vývoj hry (v případě, že budeme mít "finanční polštář")

Riziko: Obchody – Rizika neprofitabilních obchodů z důvodů špatného nastavení ceny nebo nevhodně odhadnutých potřeb zákazníka.

Rizikovost: Vysoká

Řešení: Především zpočátku bude toto riziko vysoké. Je zapotřebí se zákazníkem co nejvíce komunikovat, aby se určily jeho potřeby a došlo k jejich uspokojení. Zároveň bychom již ve smlouvě měli mít zabudovánu jistou "rezervu" pro úpravy zakázek, která by kryla tyto chyby.

Riziko: Management – Nekompetentní řízení; nedostatek zkušeností.

Rizikovost: Střední

Řešení: Oba majitelé již jisté zkušenosti s managementem mají, avšak jestli jsou dostačující se ukáže až v průběhu. Vhodným řešením bude pozvolný růst, přísný výběr zaměstnanců a využívání zkušební doby.

Riziko: Vývoj hry – Vývoj hry je spojen s rizikem utopení nákladů, rizikem přecenění technického hlediska a podcenění komerčních aspektů vyvíjených produktů, ale také neprodejným výstupem vývoje.

Rizikovitost: Nízká (pro utopené náklady střední)

Řešení: Vývoj hry je odložen až do doby, než si studio upevní stabilní pozici na trhu. Plánování projektu bude probíhat v dřívějším období, aby byly všechny části hry promyšleny a ta se stala zajímavou. U nezávislých titulů jde spíše o zajímavou myšlenku, než o precizní herní provedení, čehož se musíme držet. V případě, že výsledný titul nebude prodejný (distributoři - Steam, HumbleBundle ani další nebudou mít zájem), tak bude uveden v rámci propagace naší firmy zdarma (čímž případně zaujmeme sponzory pro další/větší/lepší hru).

Riziko: Kvalita – Riziko nízké kvality produktů, riziko negativních referencí a poškození image podniku, rizika ztráty zákazníků.

Rizikovitost: Vysoká

Řešení: Vzhledem k zaměstnávání studentů s nízkými zkušenostmi, se může vyskytnout v první fázi výstup v nižší kvalitě, avšak v zájmu zachování dobrého jména budeme usilovat o uspokojení potřeb zákazníků tj. upravení produktu do odpovídající podoby. Problém s tím spojeným je časová ztráta, která může být nenahraditelnou.

Riziko: Zdroje – Nedostatečné zdroje pro fungování podniku; dočasný nedostatek zdrojů.

Rizikovitost: Nízká: (Růst podniku a využití kapacit by mělo být nastaveno tak, aby se problém nevyskytoval)

Řešení: Pokud by se vyskytla situace, kdy není dostatek financí pro plynulý chod, pak by se propočítalo, kolik financí se získá dotvořením započatých projektů. V případě pozitivních výsledků by se použila dočasná bankovní půjčka. Pokud by se jednalo o dlouhodobý problém, pak bychom podnik uzavřeli.

Riziko: Klíčovitost – Riziko plynoucí z klíčového postavení jedinců, produktů a zákazníků.

Rizikovitost: Velmi nízká

Řešení: Podnik se nebude soustředit na uspokojování potřeb jednoho zákazníka nebo vydávání grafiky jednoho člověka, což by mělo tomuto riziku zamezit.

Riziko: Prostory a sklady – Nedostatečně velké kanceláře a úložiště nebo vysoké náklady s nimi spojené.

Rizikovitost: Nízká

Řešení: Stěhování pobočky v případě nevyhovujícího umístění by mělo být operativní - komunikace bude probíhat elektronicky i u klienta tj. umístění kanceláře není natolik důležité. Úložiště v tomto případě jsou pouze virtuální tj. rozšíření jsou otázkou několika minut a jsou doprovázena velmi nízkými náklady.

Riziko: Informační technologie – Riziko ztráty dat a recovery systém, rizika využívání zastaralé omezující technologie, bezpečnostní rizika IT

Rizikovost: Nízká

Řešení: V tomto případě se dá problému předcházet virtuálními zálohami, či používáním bezpečnostního software. Používán bude firewall a pravděpodobně i antivirové řešení.

Riziko: Cash-flow – Rizika chybějících peněžních prostředků, rizika ztráty likvidity, příliš konzervativní nebo příliš agresivní finanční řízení.

Rizikovost: Vysoká

Řešení: Nutnost zapojení obou majitelů do rozhodování o finančním řízení. Případně konzultace s dalšími odborníky.

Riziko: Přírodní katastrofy - Povodně, požáry, zemětřesení.

Rizikovost: Velmi nízká

Řešení: Pojištění.

Riziko: Nepoctivost zaměstnanců - Konkurence dřívějších pracovníků, krádeže, plagiátorství.

Rizikovost: Střední

Řešení: Konkurence dřívějších pracovníků je nevyhnutelná, avšak pokud budou pracovat jako jedinci, nebudou mít takové kapacity jako naše společnost. Krádeže by se řešily bezpečnostním systémem. Plagiátorství by mohlo vést k poškození jména společnosti a je tedy vhodné zabudování postihů za takovou činnost do smlouvy se zaměstnancem.

5.6 Finanční plán

Tato kapitola pojednává o předpokládaných nákladech, výnosech a věcech s finančním plánováním spojenými. Doplnující informace a podklady k jednotlivým tabulkám jsou k nahlédnutí v přílohách práce.

Při výpočtech nebyl brán ohled na daň z přidané hodnoty. Ostatní údaje (mzdy, vybavení, software atd.) vychází ze skutečnosti, která je buďto doložena v poznámkách nebo se nacenění odráží od zkušeností zakladatelů.

5.6.1 Plánované náklady

Pro zpřehlednění podnikatelského plánu byly související náklady rozděleny do několika skupin.

Tab. 5.1: Plánované náklady [v Kč]

Položka	1/2013	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Zaměstnanci	0	820 800	1 122 000	1 776 600	3 024 600	3 428 400	3 884 400	3 884 400
Nájem	0	0	153 000	155 000	188 500	189 500	191 000	191 000
Vybavení	0	100 000	100 000	90 000	190 000	50 000	50 000	0
Software	0	29 700	39 600	39 600	59 400	62 700	69 300	69 300
Ostatní služby	1 500	25 500	25 500	25 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Spotřeba materiálu	3 000	3 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Celkové náklady	24 500	994 000	1 446 100	2 092 700	3 470 000	3 738 100	4 202 200	4 152 200

Jednotlivé položky nákladů: K celkovým nákladům v 1. čtvrtletí je přičteno 20 000,- souvisejících se vznikem společnosti. Ve 2. čtvrtletí pak 15 000,- určených pro marketing.

Zaměstnanci - suma veškerých nákladů spojených se mzdami a daněmi s nimi spojenými (superhrubé mzdy). Tvoří největší položku v nákladech.

Nájemné - zahrnuje nájemné za centrální kancelář, při naplnění kapacit předpokládáme využívání práce z domova; položka též zahrnuje spotřebovávané energie. Pro období mezi 1. 2014 - 12. 2014 je předpokládána částka 25 000,- Kč; pro období 1. 2015 dále 25 000,- Kč/ měsíc⁴. Za každého zaměstnance pak 500Kč/ měsíc na uhrazení energií.

⁴Ceny určeny z <http://goo.gl/nzgcI>

Vybavení - kategorie zahrnuje vybavení kanceláří a hardwarové vybavení (počítačové sestavy včetně operačních systémů; stoly, židle a další vybavení v závislosti na aktuálním počtu zaměstnanců). Počítač je v příslušné hodnotě; další vybavení v hodnotě 10 000,- Kč za každého nového zaměstnance v kanceláři. Pro první rok jsou počítány pouze počítače - není v pronájmu kancelář.

Software - produkty Adobe a účetní software (operační systém zahrnut v kategorii "Vybavení" u jednotlivých sestav). Konkrétní náklady v příloze - C.2. Q5 obsahuje navíc 20 000,- jako náklady na účetní a administrační software.

Ostatní služby - hosting, telefon, outsourcované účetnictví⁵. Náklady na hosting počítány 600,- Kč/ čtvrtletí; telefon 900,- Kč/ čtvrtletí; účetnictví 24 000,- Kč/ čtvrtletí.

Materiál - spotřební kancelářský materiál, produkty pro údržbu.

5.6.2 Předpokládané výnosy

Tato tabulka vychází z faktu, že hlavním příjmem společnosti bude plnění jednotlivých zakázek. Doplněna je o "Výrobky", kterými je myšlen opakovaný odprodej dříve vytvořených šablon, grafik, fontů atd.

Tab. 5.2: Předpokládané výnosy [v Kč]

Položka	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Hlavní činnost	1 022 627	1 547 506	2 187 060	3 417 000	3 888 088	4 543 923	4 543 923
Výrobky	0	5 000	10 000	15 000	20 000	35 000	35 000
Celkové výnosy	1 022 627	1 552 506	2 197 060	3 432 000	3 908 088	4 578 923	4 578 923

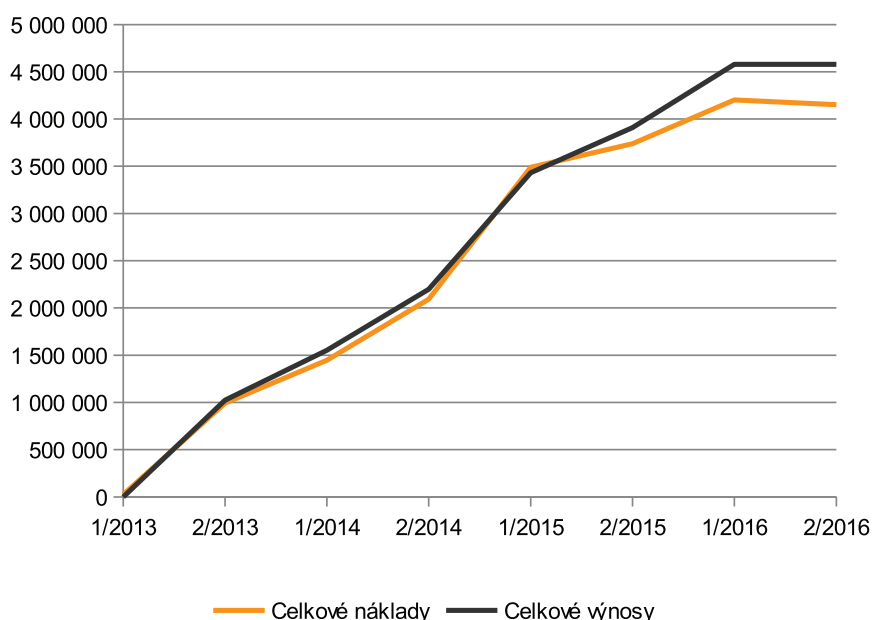
Hlavní činnost počítá s určitými prostoji při tvorbě a je tedy nastavena na 95% využitelného časového fondu.

Částka **výrobky** dosahuje nižších hodnot ve srovnání s hlavní činností, neboť se bude jednat spíše o příležitostné prodeje. U této kategorie máme však za cíl hodnotu navyšovat a později (prostřednictvím vydávání vlastních her) se na ni soustředit i vyčlenit zaměstnance pro tuto tvorbu.

⁵Platí pro období 2013/2 - 2014/2.

5.6.3 Plánovaný zisk

Odečtením nákladů od výnosů dojdeme k určení zisku. Na následujícím grafu pak vidíme plánovaný vývoj, který je blíže číselně specifikován v tabulce. Na grafu vidíme,



Obr. 5.3: Graf - Předpokládané výnosy a náklady

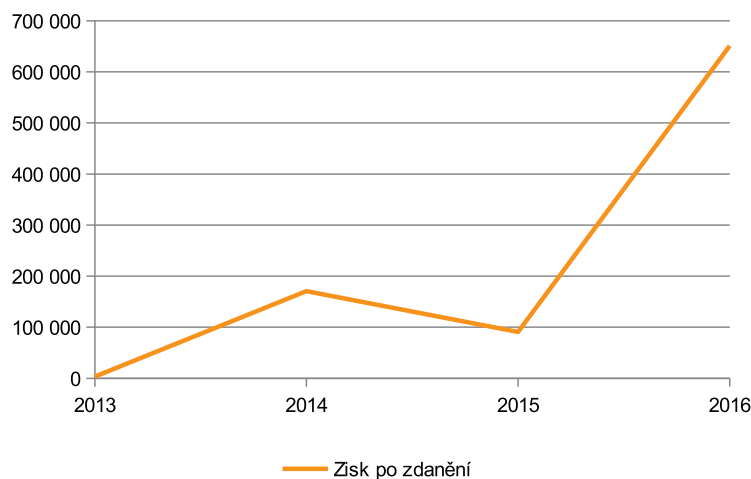
že v prvním roce společnost nebude zisková. To je způsobeno investicemi spojenými se vznikem společnosti, kupováním vybavení a dalšími náklady. Pro rok 2017 by se dal předpokládat zisk až 775 000,- Kč při zachování jednotlivých ukazatelů (pokud bychom nespustili vývoje, pak je zisk odvislý od délky vývoje a uveřejnění hry).

Tab. 5.3: Plánovaný zisk [v Kč]

Položka	2013	2014	2015	2016
Zisk před zdaněním	4 127	210 766	111 988	803 447
Zisk po zdanění	3 343	170 720	90 710	650 792
Daň z příjmů	784	40 046	21 278	152 655
Nerozdělený zisk do dalšího období	3 343	129 748	68 940	494 602
Rozdělené majitelům	0	40 973	21 770	156 190

V číselném vyobrazení zisku vidíme, že hodnota pro rok 2015 je nižší než pro rok 2014, což je způsobeno vysokými náklady do růstu podniku (nájem, vybavení,

hardware). V roce 2016 společnost dosahuje plánované velikosti, ve které bychom chtěli stabilně operovat. Každoročně je plánováno rozdělit 24% z celkového zisku mezi majitele (vyjímkou je první rok, kde jsou zisky zanedbatelné).



Obr. 5.4: Graf - Předpokládané výnosy a náklady

Dosud uvedené údaje vycházely z 95% využitelného časového fondu. Následující tabulka ukazuje minimální přípustnou produktivitu v jednotlivých pololetích - v případě nižší by firma nebyla za dané období zisková.

Tab. 5.4: Minimální přípustná produktivita [v %]

	2013.1	2013.2	2014.1	2014.2	2015.1	2015.2	2016.1	2016.2
Produktivita	-	92	89	91	97	91	88	87

V tabulce tedy vidíme, že pro první pololetí 2015 je plánovaná produkce nedostačující. Toto období budeme krýt zisky z předešlých období a budeme se snažit produktivitu navýšit, aby došlo k menším ztrátám.

5.6.4 Zahajovací rozvaha

Následující tabulka vyobrazuje rozložení aktiv a pasiv ke dni zapsání do obchodního rejstříku.

Tab. 5.5: Zahajovací rozvaha

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Peněžité vklady (účty peněz):		Zapsaný základní kapitál:	
- od zakladatele DV	100 000,-	- Vklad od zakladatele DV	100 000,-
- od zakladatele JT	100 000,-	- Vklad od zakladatele JT	100 000,-
Aktiva celkem	200 000,-	Pasiva celkem	200 000,-

Jedná se tedy o minimální možný vklad pro založení s. r. o. při rovnoměrném vkladu pro jednotlivé zakladatele.

5.6.5 Cash Flow

Z ukazatelů Cash Flow (uvedené v přílohách) můžeme vyčíst, že firma během následujících tří a půl let plánuje navýšit svou hodnotu 2x. Tohoto však pravděpodobně docílí jen při optimálním stavu tj. bez závažnějších výpadků produkce, při splnění VČF 95% a při zachování ostatních nastavených parametrů.

Firma v tuto chvíli nemá v plánu investovat nebo používat ve větší míře cizí kapitál. Předpokládá seriózní klienty (tj. placení všech pohledávek), stejně tak počítáme s včasným placením závazků v plné míře.

Firma také nemá žádný odepisovatelný majetek, neboť nejdražší nakupované počítačové sestavy nepřekračují 40 000,- Kč a ve vlastnictví podniku se nenachází žádná stavba nebo jiný dlouhodobý hmotný majetek.

5.6.6 Financování

Vlastní zdroje

Budou hlavním zdrojem financování. Oba zakladatelé mají vytvořené určité finanční rezervy ze spoření a předchozích zaměstnání či projektů, kterými v případě nutnosti mají v plánu podnikání podpořit (pokud by se jednalo pouze o dočasný nedostatek finančních prostředků). Dalším důvodem pro využívání vlastních zdrojů je fakt, že ačkoliv má projekt růstový potenciál, příliv dalšího kapitálu by mohl způsobit, že by firma rostla příliš rychle, než aby ji zakladatelé stačili řídit.

Bankovní půjčka

Tímto způsobem by se činnost financovala v případě, že by došly vlastní zdroje a v projektu účastníci i nadále viděli smysl (například v případě prudkého růstu podniku). Plán je nastaven tak, aby požadavky na finance třetích stran byly minimální.

Pledge

Tento zdroj financování se jeví jako velmi vhodný pro zajištění tvorby her (plány do budoucnosti firmy), ale je potřeba vytvořit komunitu fanoušků mezi pledgery (viz. marketingový mix).

5.6.7 Finanční analýza

Podkapitola dokumentuje plánování finanční dění ve firmě prostřednictvím několika nejběžněji používaných ukazatelů. Hodnoty vycházejí ze zbytku plánu.

Ukazatele likvidity

Následující poměrové ukazatele vyjadřují momentální schopnost podniku přeměnit prostředky pro úhradu závazků proměnou složek majetku do hotovostní podoby.

Tab. 5.6: Ukazatele Likvidity

Název ukazatele / Rok	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,243	1,117	1,061	1,128
Pohotová likvidita	1,243	1,117	1,061	1,128
Okamžitá likvidita	0,243	0,117	0,061	0,128

Uvedené hodnoty vypovídají o tom, že plán není úplně typickým. Držíme minimum financí v zásobách (zakázková výroba, která nemá hodnotu pro druhé); předpokládáme 100% placení pohledávek, kterými máme v plánu hradit závazky.

Ukazatele zadluženosti

Tato tabulka vyobrazuje informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Vzhledem k tomu, že plán je navrhnut tak, aby se ve firmě nevyskytoval cizí kapitál, dostáváme poněkud neobvyklé výsledky.

V případě, že bychom se rozhodli po nějaké době do firmy přibrat cizí kapitál, byly by tyto ukazatele jedny z rozhodujících pro investora.

Tab. 5.7: Ukazatele Zadluženosti

Název ukazatele / Rok	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	0	0	0	0
Koeficient samofinancování	1	1	1	1
Úrokové krytí	-	-	-	-

Ukazatele rentability

V níže uvedené tabulce vidíme poměrové ukazatele rentability. I v tomto případě

Tab. 5.8: Ukazatele Rentability

Název ukazatele / Rok	2013	2014	2015	2016
Rentabilita celkového kapitálu	0,02	1,04	0,14	0,85
Rentabilita vlastního kapitálu	0,02	0,84	0,28	2,42
Rentabilita celkových aktiv	0,02	0,84	0,28	2,42

vidíme, že používání čistě vlastního kapitálu nám ovlivní ukazatele (vlastní kapitál je roven celkovému kapitálu).

5.7 Časový harmonogram projektu

Společnost Mechanical Monarch Studios s. r. o. má v plánu se dostat z postavení animačního studia do pozice reklamní agentury nabízející kompletní marketingové služby. Toho nemůžeme docílit okamžitým poskytnutím nabídky, ale postupným přidáváním jednotlivých služeb oblastí moderního marketingu. Jako optimální se jeví harmonogram uvedený níže.

5.7.1 Harmonogram

Tabulka vyobrazuje jednotlivé činnosti a osoby, které jsou zodpovědné za jejich vykonání. Je pravděpodobné, že jednotlivé úkoly budou delegovány na zaměstnance, ale nepředpokládá se změna zodpovědných osob.

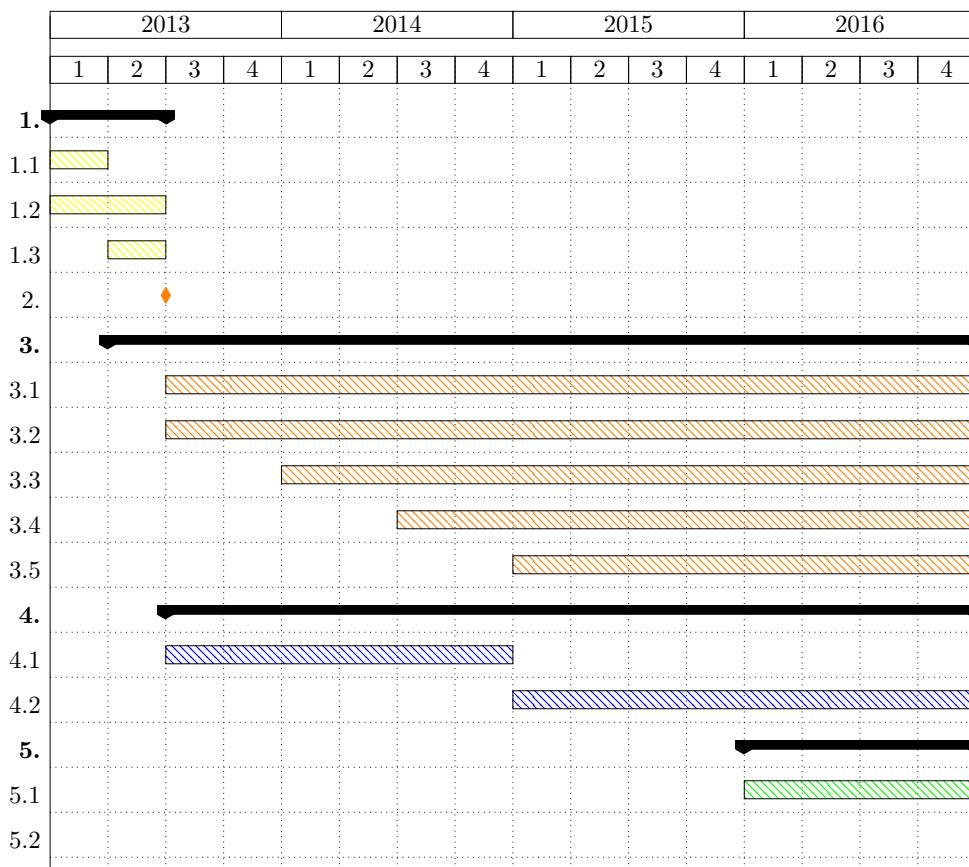
Tab. 5.9: Časový harmonogram - činnosti

	Úkol	Zodpovědná osoba
1.	Přípravná fáze	Vysloužil D.
1.1	Příprava podkladů pro založení	Vysloužil D.
1.2	Příprava prezentace společnosti (grafika, vizitky)	Tesař J.
1.3	Vytváření online prezentace	Tesař J.
2.	Zápis společnosti do obchodního rejstříku	Zakladatelé
3.	Hlavní činnost společnosti	
3.1	Vytváření videí/animací	Vysloužil D.
3.2	Tvorba grafiky (loga, DTP, 3D scény)	Vysloužil D.
3.3	Online marketing (PPC, SEO, Sociální média)	Tesař J.
3.4	Web (HTML, CSS, PHP, JS, SQL, CMS)	Tesař J.*
3.5	Rozšířený Web (.NET, Flash, Java)	Vysloužil D.
4.	Administrativní činnost	Vysloužil D.
4.1	Účetnictví	Outsource
4.2	Administrativní činnost	Tesař J.
5.	Vývoj hry	
5.1	Příprava podkladů pro vytvoření hry	Zakladatelé
5.2	Vývoj hry	Vysloužil D.

*Zodpovědný pouze při zavádění činnosti. Od Q3 2014 zodpovědný Vysloužil D.

Následující tabulka vyobrazuje uvedení jednotlivých činností na časové ose prostřednictvím Ganttova diagramu

Tab. 5.10: Harmonogram - činnosti



Příčemž položka "Založení společnosti" představuje datum spuštění hlavní činnosti tj. činnosti jako:

- získání podnikatelského oprávnění,
- návrh na zápis s. r. o. do obchodního rejstříku,
- zpracování příloh k návrhu na zápis s. r. o. do obchodního rejstříku jako
 - notářsky potvrzená společenská smlouva/ zakladatelská listina,
 - doklady o předmětu podnikání,
 - doklady o splacení vkladu,
 - doklady o sídle,
 - doklady o jednatelech,
 - ostatní dokumenty

budou vypracovány v "Přípravné fázi" projektu.

Po zajištění dostatečného zázemí a vytvoření funkční reklamní agentury bychom měli získat jak dostatečné zdroje, tak personální zajištění k vytvoření většího projektu, který nebude externě financovaný – hry.

5.7.2 Harmonogram - Zaměstnanci

Následující tabulka vyobrazuje plánovaný počet zaměstnanců pro jednotlivá čtvrtletí. Kromě vyobrazování rozrůstání společnosti také zachycuje přidávání nových nabízených služeb.

Tab. 5.11: Plánovaný počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců	1/2013	2/2013	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016
Animátoři	0	1	2	2	3	3	3	3
Grafici	0	3	3	3	4	4	5	5
Online Marketéři	0	0	1	2	3	3	4	4
Web	0	0	0	2	3	4	5	5
Web - pokročilí	0	0	0	0	1	2	2	2
Administrativa	0	0	0	0	1	1	1	1
Obchodníci	0	0	0	1	2	2	2	2
Celkem	0	4	6	10	17	19	22	22

Pozn.: Zakladatelé společnosti jsou bráni jako řadoví zaměstnanci s příslušnou mzdou; další finance pak získávají z rozdělené části výsledku hospodaření.

V roce 2016 by měla být velikost společnosti ustálena. V této fázi je produkce dostatečná pro finanční podchycení vývoje her či případnou expanzi. V případě, že by byl trh již hrami přesycen, můžeme rozšiřovat působnost o další pobočky (Praha, Vídeň, Bratislava).

Jak vidíme, v období kdy je plánována práce z domu (tj. 2013) nepřekročí plánovaný stav zaměstnanců 4. Kanceláře budou pronajaty pro rok 2014 tj. pro 6-10 zaměstnanců. Přejít do větších kanceláří je plánován na přelom 2014 a 2015 tedy období, kdy je plánováno rozšířit počet zaměstnanců ze 10 na 17.

6 ZÁVĚR

Podnikaletký plán je ztvárněním myšlenek a postupů jedince či skupiny v případě, že se rozhodnou začít podnikat nebo konkretizovat svojí stávající firmě plán. Tato diplomová práce si vzala za cíl podnikatelského plánu, který se týká založení marketingového studia Mechanical Monarch s.r.o.

Žijeme v době, kdy je zájem o propagaci a design velký zájem. Grafika dnes vzniká především na počítačích a nově vznikající trh nízkonákladových her se ve velké míře týká také grafiky. Rozhodl jsem se tedy využít své zkušenosti a znalosti z oblasti ekonomiky i grafiky a vytvořit plán pro marketingové studio, které bude dostatečně stabilní a ziskové, aby zajistilo finance pro vývoj her, který může přinést milióny.

Během řešení jsem narazil na několik problémů - administrativních, ekonomických i finančních, které mě ujistily o tom, že plán je podstatným výchozím bodem při zakládání společnosti. Podnikatelské plány všeobecně nejsou schopeny pokrýt veškeré informace související s danou činností, ale v alternativě k Sókratovu: "Vím, že nic nevím"- pokud máme dobrý plán, máme dobrý základ k tomu, co všechno máme vědět.

V průběhu plánování, jsem se rozhodl, že finance budou ve velké míře investovány do růstu, abychom co nejdříve mohli získávat větší projekty přejít na výdělečnější trhy. První tři roky nebude firma vydělávat velké obnosy a bude vyžadovat velké psychické úsilí a obří časové investice. Myslím si, že to s podnikáním souvisí. Vzhledem k tomu, že jde o společnost, kterou bych jednoho dne rád řídil, bude se jednat o odpovídající oběť.

Z finančního rozboru pak můžeme vidět, že nejsou použity cizí zdroje, což omezuje rychlost růstu. Tato cesta byla zvolena jednak proto, že nemáme příliš mnoho způsobů, jakým bychom bance mohli ručit, ale také z důvodu, že jako zakladatelé nemáme dostatek zkušeností s vedením podniku a rychlejší růst způsobený cizím kapitálem by mohl přinést vážnější nestabilitu.

Myslím že pro podnik Mechanical Monarch bude rozhodující konec roku 2013, neboť tam, podle plánu, dojde k rozhodnutí, zda podnik přesunout do kanceláří a vytvořit tak cílenou velkou společnost, nebo zda zůstaneme u méně nákladově zatěžující varianty a vytváření bude probíhat "z domova".

Závěrem lze konstatovat, že stanovené cíle práce byly splněny, vytvořená práce vychází z citované literatury a zkušeností autora a měl by být realizovatelný v praxi.

"Jsem přesvědčen o tom, že marketing je tou nejmocnější silou, kterou mají k dispozici lidé, kteří chtějí dosáhnout změny." Seth Godin¹

¹Spisovatel, marketingový guru.

LITERATURA

6.1 Tištěné zdroje

- [1] FOTR, J., SOUČEK, I.: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-093.
- [2] HLAVENKA, J.: *Internetový marketing: Praktické rady, tipy, návody a postupy pro využití Internetu v marketingu*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 157 s. Expert (Grada). ISBN 80-722-6498-2.
- [3] HINGSTON, P.: *Začněte podnikat*. Vyd. 1. Praha: Euromedia Group – Knižní klub, 2002, 192 s. Průvodce drobným podnikáním. ISBN 80-242-0838-5.
- [4] KORÁB, V., et al.: *Podnikatelský plán: kroky k sestavení úspěšného plánu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. Grada. ISBN 978-802-5116-050.
- [5] KORÁB, V., MIHALISKO, M.: *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [6] LEVINSON, J. C.: *Guerilla marketing: nejúčinnější a finančně nenáročný marketing!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 326 s. ISBN 978-802-5124-727.
- [7] NĚMEC, V.: *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [8] SALACHOVÁ, B.: *Právo v podnikání: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 120 s. Právo (Key Publishing). ISBN 978-808-7255-056.
- [9] SRPOVÁ, J., et al.: *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4741-031.
- [10] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Průvodce drobným podnikáním. ISBN 978-802-4733-395.
- [11] WUPPERFELD, U.: *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.
- [12] ZICHOVÁ, J.: *Živnostenské podnikání*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 196 s. ISBN 978-807-4180-019.

6.2 Elektronické zdroje

- [13] Česká Televize: *Ministerstvo práce pomůže získat praxi – firmám přispěje na stážisty*. [online]. [cit. 2012-12-04]. Dostupné z [http : //goo.gl/ZjDPk](http://goo.gl/ZjDPk).
- [14] Český Statistický Úřad: *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2012-12-04]. Dostupné z [http : //goo.gl/gbQ0h](http://goo.gl/gbQ0h).
- [15] Destructiod: *Super Meat Boy sells 1 million copies, is still hard*. [online]. [cit. 2013-01-07]. Dostupné z [http : //goo.gl/xuwhb](http://goo.gl/xuwhb).
- [16] Finance.cz: *Vývoj hrubého domácího produktu*. [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z [http : //goo.gl/4o7SW](http://goo.gl/4o7SW).
- [17] Finanční analýza firmy: *Finanční analýza pro finanční řízení - články*. [online]. [cit. 2013-01-07]. Dostupné z [http : //goo.gl/7zr9B](http://goo.gl/7zr9B).
- [18] Gamasutra: *Analysis: Is There Money To Be Made In Indie Games?*. [online]. [cit. 2013-01-07]. Dostupné z [http : //goo.gl/5aFRf](http://goo.gl/5aFRf).
- [19] GRASSEOVÁ, M.: *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování*. [online]. [cit. 2013-01-07]. Dostupné z [http : //goo.gl/9DTof](http://goo.gl/9DTof).
- [20] TRAVIS F.: *Leviathyn - Are Indie Games the Next Best Investment?*. [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z [http : //goo.gl/JM4cB](http://goo.gl/JM4cB).
- [21] MICHALIK, D.: *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?*. [online]. [cit. 2013-07-01]. Dostupné z [http : //goo.gl/PT1hi](http://goo.gl/PT1hi).
- [22] ŠEBKOVÁ, M.: *Podnikatelský web - Daň z příjmu*. [online]. [cit. 2012-06-01]. Dostupné z [http : //goo.gl/lO9Rp](http://goo.gl/lO9Rp).
- [23] Univerzita Karlova v Praze: *Pedagogická Fakulta: Průvodce databází o nezaměstnaných vysokoškolácích*. [online]. [cit. 2012-12-04]. Dostupné z [http : //goo.gl/rWz5d](http://goo.gl/rWz5d).
- [24] Výplata.cz: *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*. [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z [http : //goo.gl/QLdPl](http://goo.gl/QLdPl).
- [25] Výplata.cz: *Pracovní poměr*. [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z [http : //goo.gl/tvoOj](http://goo.gl/tvoOj).

SEZNAM SYMBOLŮ, VELIČIN A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
CF	Cash Flow - Peněžní toky
CMS	Content management system - Systém pro správu obsahu
CSS	Cascading Style Sheets - Jazyk pro popis způsobu zobrazení internetových stránek
DTP	Desktop publishing - Tvorba tištěného dokumentu pomocí počítače
HDP	Hrubý domácí produkt
HTML	HyperText Markup Language - Značkovací jazyk pro hypertext
HW	Hardware - fyzicky existující vybavení počítače
IM	Instant messaging - internetová služba pro odesílání a přijímání zpráv v reálném čase
JS	Java Script - Multiplatformní, objektově orientovaný skriptovací jazyk
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PHP	Hypertext Preprocessor - Skriptovací programovací jazyk
Q	Quarter - Kvartál
ROA	Return On Investments - Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Return On Equity - Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return On Assets - Rentabilita celkových aktiv
SQL	Structured Query Language - Strukturovaný dotazovací jazyk
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SW	Software - programové vybavení počítače
VČF	Využitelný časový fond
VPN	Virtual Private Network - Virtuální privátní síť
WWW	World Wide Web - Systém provázaných hypertextových dokumentů na Internetu

SEZNAM OBRÁZKŮ

4.1	Logo společnosti Mechanical Monarch s. r. o.	24
4.2	Graf - Nezaměstnanost absolventů VUT Brno	28
4.3	Graf - Předpokládané výnosy a náklady	31
5.1	Vyobrazení fází vytváření projektu	44
5.2	Hierarchie společnosti	52
5.3	Graf - Předpokládané výnosy a náklady	58
5.4	Graf - Předpokládané výnosy a náklady	59
A.1	Přílohy - Správné zobrazení loga	73
A.2	Přílohy - Špatné zobrazení loga	74
A.3	Přílohy - Návrh designu vizitky - 01	74
A.4	Přílohy - Návrh designu vizitky - 02	74

SEZNAM TABULEK

3.1	Vlastní a cizí kapitál	21
4.1	Informace o společnosti	24
4.2	Míra registrované nezaměstnanosti v České republice	27
4.3	Obecná míra nezaměstnanosti v České republice	27
4.4	Hrubý domácí produkt	31
4.5	Ceny software	34
4.6	Cílené prodeje her	39
5.1	Plánované náklady [v Kč]	56
5.2	Předpokládané výnosy [v Kč]	57
5.3	Plánovaný zisk [v Kč]	58
5.4	Minimální přípustná produktivita [v %]	59
5.5	Zahajovací rozvaha	60
5.6	Ukazatele Likvidity	61
5.7	Ukazatele Zadluženosti	62
5.8	Ukazatele Rentability	62
5.9	Časový harmonogram - činnosti	63
5.10	Harmonogram - činnosti	64
5.11	Plánovaný počet zaměstnanců	65
B.1	Příloha: PC sestava - Vysoký výkon [v Kč]	75
B.2	Příloha: PC sestava - Střední výkon [v Kč]	76
B.3	Příloha: PC sestava - Nízký výkon [v Kč]	76
C.1	Cash Flow [v Kč]	78
C.2	Náklady na software [v Kč]	79
C.3	Náklady na zaměstnance [v Kč]	79
C.4	Předpokládané výnosy za jednotlivé skupiny zaměstnanců [v Kč] . . .	80

SEZNAM PŘÍLOH

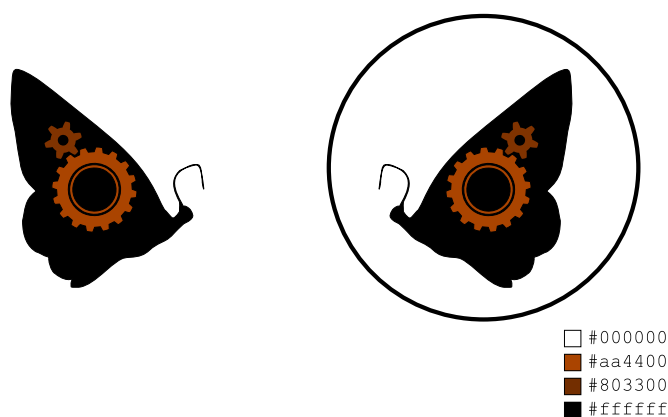
A První příloha - Grafika	73
A.1 Logo	73
A.2 Vizitky	74
B Druhá příloha - Vybavení	75
B.1 PC sestavy	75
B.1.1 PC Sestava - Vysoký výkon	75
B.1.2 Příloha: PC sestava - Střední výkon	76
B.1.3 PC sestava - Nízký výkon	76
C Třetí příloha - Finanční plán	78
C.1 Cashflow	78
C.2 Náklady na software	79
C.3 Plánované mzdové náklady	79
C.4 Plánované výnosy za jednotlivé zaměstnance	80

A PRVNÍ PŘÍLOHA - GRAFIKA

A.1 Logo

"Mechanický motýl" vyobrazující jméno společnosti Mechanical Monarch s. r. o. (kombinace steampunkového zaměření tvorby a motýla Monarcha stěhovavého) musí být reprezentativním symbolem, pod kterým si případní i stávající klienti budou naši společnost pamatovat a proto by se logo mělo řídit následujícími pravidly.

Správné zobrazení loga

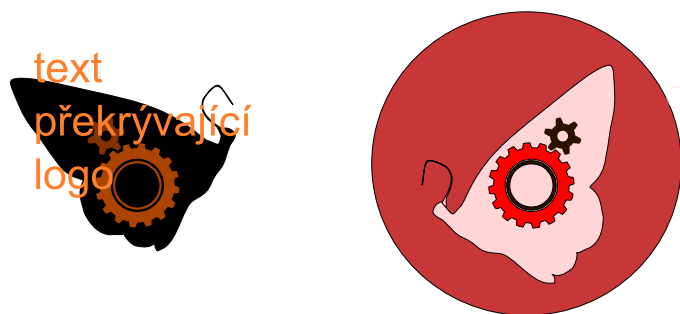


Obr. A.1: Přílohy - Správné zobrazení loga

- Použití s kruhovým podkladem (pokud by barva pozadí měla znesnadňovat viditelnost loga nebo pokud se bude tato volba zdát pocitově vhodnější).
- Použití bez kruhového podkladu (možné pouze při jednobarevném podkladu, který neovlivní rozeznatelnost loga).
- Horizontální otočení je vhodné, pokud potřebujeme umístit motýla na opačnou stranu dokumentu (hlavou musí vždy směřovat do centra stránky, v případě, že je umístěn uprostřed, musí směřovat na levou stranu.).

Špatné zobrazení loga

- Je nezbytně nutné dodržovat barevné provedení loga.
- Není přípustné uvádět logo zkosené nebo rotované.
- Logo není možné vkládat do textu, překrývat textem nebo jinými objekty.



Obr. A.2: Přílohy - Špatné zobrazení loga

A.2 Vizitky

Jedním ze způsobů propagace firmy samotné je šíření vizitek mezi současné i potenciální klienty. Pro tento účel byly navrženy následující design.

Návrhy



Obr. A.3: Přílohy - Návrh designu vizitky - 01



Obr. A.4: Přílohy - Návrh designu vizitky - 02

U obou návrhů se předpokládá jednostranný potisk vizitky o rozměrech 90 mm na 50 mm. Cena vizitek je asi 99,- Kč za 250Ks.

B DRUHÁ PŘÍLOHA - VYBAVENÍ

Příloha číslo 2 se zabývá naceňováním použitého vybavení.

B.1 PC sestavy

Následující tabulky slouží především k nacenění¹ jednotlivých skupin a budou před koupí upraveny na aktuální nabídku trhu tak, aby byly zachovány plánované náklady, ale byly získány co nejvýkonnější počítače. Ceny komponent jsou uvedeny včetně DPH. Při tvoření sestav se vycházelo z vlastních zkušeností; komponenty v jednotlivých sestavách se dají do určité míry zaměňovat (v případě poruchy komponenty ji můžeme vyzkoušet na jiné sestavě a určit tak snadněji porouchaný díl).

B.1.1 PC Sestava - Vysoký výkon

Tato sestava je vhodná k práci na náročnějších projektech, renderování scén či úpravě videí.

Tab. B.1: Příloha: PC sestava - Vysoký výkon [v Kč]

Skupina	Použitá komponenta	Cena (Kč)
Monitor	2x 21.6" Samsung S22B300BS	5 780,-
Procesor	Intel Core i5-3570K	5 299,-
Základní deska	GIGABYTE Z77-D3H	2 519,-
Pevný disk	Western Digital Red 2000GB 64MB cache	2 899,-
Pevný disk	SSD disk OCZ Vertex 4 Series 128GB	2 663,-
Operační paměť	Corsair 32GB KIT DDR3 1600MHz CL9	4 429,-
Grafická karta	GIGABYTE N550WF2-1GI	2 795,-
Zdroj	FORTRON AX550-60APN, 550W	1 187,-
Operační systém	Windows 7 Professional 64-bit, (OEM)	3 289,-
Ostatní	klávesnice, myš, kabely, skříň	1 000,-
Celkem		31 860,-

Sestava bude používána "Animátory". Při uplatnění slevy distributora se tedy sestava bude pohybovat kolem 30 000,- Kč.

¹Ceny zjištěny z <https://www.alza.cz> k 21.10.2012

B.1.2 Příloha: PC sestava - Střední výkon

Tato sestava vychází z předchozí, ale je snižen její výkon a použit pouze jeden pevný disk. Sestava je vhodná pro plynulou grafickou práci či programování.

Tab. B.2: Příloha: PC sestava - Střední výkon [v Kč]

Skupina	Použitá komponenta	Cena (Kč)
Monitor	2x 21.6"Samsung S22B300BS	5 780,-
Procesor	Intel Core i5-3470	4 475,-
Základní deska	GIGABYTE Z77-D3H	2 519,-
Pevný disk	SSD disk OCZ Vertex 4 Series 128GB	2 663,-
Operační paměť	Corsair 16GB KIT DDR3 1600MHz CL9	1 829,-
Zdroj	FORTRON AX400-60APN, 400W	839,-
Operační systém	Windows 7 Professional 64-bit, (OEM)	3 289,-
Ostatní	klávesnice, myš, kabely, skříň	1 000,-
Celkem		22 394,-

Sestava bude používána "Grafiky" a "Webovými programátory - pokročilými" (pro ty dojde k záměně disku z SSD na běžný s větší kapacitou). Při uplatnění slevy distributora se tedy sestava bude pohybovat kolem 20 000,- Kč.

B.1.3 PC sestava - Nízký výkon

Sestava dostačující na běžné kancelářské práce, prohlížení, správu a tvorbu webů a online aplikací.

Tab. B.3: Příloha: PC sestava - Nízký výkon [v Kč]

Skupina	Použitá komponenta	Cena (Kč)
Monitor	18.5"Samsung S19B300B černý	2 190,-
Procesor	Pentium G630	1 379,-
Základní deska	GIGABYTE H61M-DS2	1 007,-
Pevný disk	Seagate Barracuda 7200.12 500GB	1 463,-
Operační paměť	Corsair 4GB KIT DDR3 1600MHz CL9	529,-
Zdroj	FORTRON AX400-60APN, 400W	839,-
Operační systém	Windows 7 Professional 64-bit, (OEM)	3 289,-
Ostatní	klávesnice, myš, kabely, skříň	1 000,-
Celkem		11 695,-

Tato sestava je určena "Online marketérům", "Webovým programátorům" a "Administrativním pracovníkům". Pro tuto sestavu tedy počítáme s částkou asi 10 000,- Kč.

Obchodníkům musíme zajistit notebook, neboť bude vyžadována mobilita (zobrazování vypracovaných návrhů, vedení dohodnutých plánů atd.). Ačkoliv tyto úkoly nevyžadují příliš výkonný laptop, bude vhodné v rámci zachování image společnosti sáhnout do střední třídy tj. například:

Lenovo IdeaPad U310 Graphite Grey za 20 000,- Kč

C TŘETÍ PŘÍLOHA - FINANČNÍ PLÁN

C.1 Cashflow

Tab. C.1: Cash Flow [v Kč]

	2013	2014	2015	2016
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	200 000	206 343	296 045	343 707
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3 343	170 720	90 710	650 792
Úpravy o nepeněžní operace	0	0	0	0
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	0	0	0	0
Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	3 343	170 720	90 710	650 792
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	3 000	0	0	0
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	10 000	15 000	20 000	30 000
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-10 000	-15 000	-20 000	-30 000
Změna stavu zásob	3 000	0	0	0
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	6 343	170 720	90 710	650 792
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0	0	0	0
Přijaté úroky	0	0	0	0
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulé období	0	-40 046	-21 278	-152 655
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	6 343	130 675	69 433	498 137
Peněžní toky z finanční činnosti				
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0	0	0	0
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	-40 973	-21 770	-156 190
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	-40 973	-21 770	-156 190
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	-40 973	-21 770	-156 190
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	6 343	89 702	47 662	341 947
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	206 343	296 045	343 707	685 654

Pozn.: Peněžní toky z investiční činnosti stejně jako některé peněžní toky z finanční činnosti obsahovaly samé nulové položky a proto nebyly do přehledu CashFlow zařazeny

C.2 Náklady na software

Tabulka vyobrazuje náklady spojené s paušálním placením za software Adobe. Vychází z dodržení plánovaného počtu jednotlivých zaměstnanců v jednotlivých čtvrtletích. Nezahrnuje náklady na operační systém ani další software. Informace jsou uvedeny v Kč.

Tab. C.2: Náklady na software [v Kč]

	2013.1	2013.2	2014.1	2014.2	2015.1	2015.2	2016.1	2016.2
Animace	0	9 900	19 800	19 800	29 700	29 700	29 700	29 700
Tvorba grafiky	0	19 800	19 800	19 800	26 400	26 400	33 000	33 000
Rozšířený Web	0	0	0	0	3 300	6 600	6 600	6 600
Celkem	0	29 700	39 600	39 600	59 400	62 700	69 300	69 300

C.3 Plánované mzdové náklady

Tato tabulka je přehledem mzdových nákladů. Údaje jsou uvedeny v podobě superhrubé mzdy.

Tab. C.3: Náklady na zaměstnance [v Kč]

Náklady	2013.2	2014.1	2014.2	2015.1	2015.2	2016.1	2016.2
Animátoři	241 200	482 400	482 400	723 600	723 600	723 600	723 600
Grafici	579 600	579 600	579 600	772 800	772 800	966 000	966 000
Online Marketéři	0	60 000	120 000	180 000	180 000	240 000	240 000
Web	0	0	405 600	608 400	811 200	1 014 000	1 014 000
Web - pokročilí	0	0	0	201 000	402 000	402 000	402 000
Další*	0	0	189 000	538 800	538 800	538 800	538 800
Celkové náklady	820 800	1 122 000	1 776 600	3 024 600	3 428 400	3 884 400	3 884 400

* Spadají sem obchodníci a administrativní pracovníci.

Mzdy jsou nastaveny na základě údajů uvedených v kapitole 4.4. - Průměrný plat v marketingu. Zakladatelé společnosti jsou v tomto modelu bráni jako řadoví zaměstnanci.

C.4 Plánované výnosy za jednotlivé zaměstnance

Přehled dokumentuje předpokládané výnosy za jednotlivé skupiny zaměstnanců při 95% využívání časového fondu.

Tab. C.4: Předpokládané výnosy za jednotlivé skupiny zaměstnanců [v Kč]

Výnosy	2013.2	2014.1	2014.2	2015.1	2015.2	2016.1	2016.2
Animátoři	320 708	641 416	641 416	962 124	962 124	962 124	962 124
Grafici*	701 919	701 919	701 919	935 892	935 892	1 169 865	1 169 865
Online Marketéři**	0	204 171	408 342	612 513	612 513	816 684	816 684
Web	0	0	435 382	653 074	870 765	1 088 456	1 088 456
Web - pokročilí	0	0	0	253 397	506 794	506 794	506 794
Celkové výnosy	1 022 627	1 547 506	2 187 060	3 417 000	3 888 088	4 543 923	4 543 923

* Mají VČF nastavený na 0,85, neboť se počítá s častou spoluprací na projektech ostatních.

** Práci vyhotovují studenti na dohodu, takže nepočítáme s platbami daní.

Model předpokládá, že vyhotovení návrhu projektu budeme klientům poskytovat zdarma.